



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

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2013

Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2013

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

<http://militaryreview.army.mil>

El mito apolítico p. 2

Mayor Brian Babcock-Lumish, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

El hacer propio el Mando tipo misión p. 44

Mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA

El concepto de operaciones y la intención del comandante p. 59

Mayor Richard Dempsey y Mayor Jon Chavous

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

PB-100-13-11/12

Headquarters, Department of the Army

PIN: 103917-000

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 El mito apolítico

*Mayor Brian Babcock-Lumish, Doctor en Filosofía, Ejército de
EUA*

A fin de que, especialmente, los oficiales militares estadounidenses sirvan, la distinción que existe entre la *comprensión* y *participación* política son cruciales para el cumplimiento de sus deberes profesionales consagrados en el juramento.



13 Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas

Mayor John R. Davis, hijo, Ejército de EUA

Nos encontramos en un punto similar de inflexión de la guerra; uno que se destaca más que la introducción de las armas nucleares, la introducción del dominio aéreo, el avión y la transición del acorazado al portaaviones. La declaración del general Martin Dempsey capta el momento en tiempo real con respecto a los cambios en la guerra que enfrenta el Ejército de EUA. Similares puntos de inflexión de la guerra durante la transición de los dominios aéreos y nucleares produjeron cambios duraderos en el arte de la conducción de la guerra.



25 La mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército

Dan Johnson, Consultor para el Grupo Praevius, Salado, Texas

Se trata de los hombres que están a su lado. Así de sencillo. Esta es la nota de cierre de la película *Blackhawk Down*, dada por el Sargento de Primera clase Norm "Hoot" Gibson (Eric Bana protagonizó el papel de las Fuerzas Especiales). El guión abarca una idea con la que la mayoría de los estadounidenses —y todos los integrantes de la fuerza— están familiarizados. Habla de la lealtad.



29 Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz

Teniente Coronel Douglas Pryer, Ejército de EUA

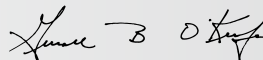
Como es el caso en la mayoría de las grandes innovaciones militares, el mando tipo misión fue concebido en el vientre de la guerra, tras las dolorosas lecciones de la derrota. En 1806, Napoleón decisivamente derrotó al Ejército prusiano en los combates gemelos de Jena y Auerstedt. Si bien el ataque francés estuvo mal coordinado, el estricto Ejército prusiano luchó aun peor y no aprovechó las oportunidades.



44 El hacer propio el Mando tipo misión

Mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA

El Ejército comprende que los líderes seguros de sí mismos y competentes se desarrollan a través de los dominios mutuamente apoyados del desarrollo de líder: el dominio institucional, operacional y el de auto desarrollo. A medida que hacemos la transición de nuestros recientes conflictos, el Ejército busca desarrollar líderes que pongan en práctica el Mando tipo misión al mejorar los efectos combinados de entrenamiento, capacitación y experiencia.




54 La teoría electrón del liderazgo: Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones

General de División Richard Longo, Ejército de EUA, y Teniente Coronel Joe Doty, Ph.D., retirado

La "Teoría electrón del liderazgo" es una combinación de física elemental y las lecciones aprendidas a medida que los líderes en el Ejército han progresado a través de un nivel cada vez mayor de autoridad, responsabilidad y rendición de cuenta. Según lo señalado en la Publicación de la Doctrina del Ejército 6-22, Army Leadership, una de las responsabilidades clave de un líder es confiar e inspirar confianza.



59 El concepto de operaciones y la intención del comandante

Mayor Richard Dempsey y Mayor Jon Chavous

En 1990, el Teniente general, retirado (en ese entonces Coronel) L.D. Holder escribió un artículo para Military Review titulado "Concepts of the Operation—Ver Ops overlay". En el artículo, Holder expresó su preocupación en cuanto a que el Ejército se está alejando del estándar de la orden de combate y que y la concentración del líder se está desviando de lo que era requerido para ganar una lucha de armas combinadas. Holder alegó que una dependencia excesiva de un proceso de planificación rígido y metódico y, la relativamente nueva adición doctrinal de la intención del comandante, ha dejado muchas órdenes sin un concepto adecuado de operaciones y, subsecuentemente, deja a los comandantes subordinados sin una comprensión clara de la operación.



71 El "problema" de la planificación estratégica

General de División Gordon B. "Skip" Davis, Ejército de EUA;

General de Brigada Thomas Graves, Ejército de EUA, y

Coronel Christopher Prigge, Ph.D. Ejército de EUA

En la última década, el Ejército de EUA ha lidiado con una multitud de problemas complejos en la búsqueda de sus objetivos militares estratégicos en Afganistán e Irak. Problemas tales como la política étnica y tribal, la falta de gobernanza adecuada en muchos niveles, el colapso del estado de derecho, diversas normas culturales y religiosas, desafíos económicos, el narcotráfico ilegal, la injerencia de estados externos y refugios transfronterizos han desafiado a los planificadores en los dos teatros.



80 ÍNDICE 2013

Foto de portada: Soldados de EUA salen de posiciones defensivas mientras se preparan para un ataque en un ejercicio de operaciones de espectro total en el Fuerte Polk, estado de Luisiana, 23 de octubre de 2010. En el ejercicio, se entrenaron a los soldados para derrotar una amenaza híbrida compuesta de insurgentes y fuerzas militares organizadas. (Departamento de Defensa, D. Myles Cullen, Ejército de EUA)

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

[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.

El mito apolítico

Mayor Brian Babcock-Lumish, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

En este artículo solo se expresan las opiniones del autor y no las del Departamento de Defensa ni de las ramas de las Fuerzas Armadas.

Yo, _____, solemnemente juro (o declaro) que apoyaré y defenderé la Constitución de Estados Unidos contra todo enemigo, extranjero y nacional; que serviré con verdadera lealtad y fe a la misma; y obedeceré las órdenes del Presidente de Estados Unidos y de los funcionarios a cargo, según las normas y el Código de Justicia Militar. ¡Que Dios me ayude!1

—Juramento de los oficiales federales

A FIN DE QUE, especialmente, los oficiales militares estadounidenses sirvan, la distinción que existe entre la *comprensión y participación* política son cruciales para el cumplimiento de sus deberes profesionales consagrados en el juramento. De conformidad con la Publicación de la Doctrina del Ejército (ADP) 1, *The Army*:

Con este juramento, los soldados confirman la subordinación al liderazgo civil elegido de la Nación y *se abstienen* de participar en actividades políticas públicas. Los soldados, voluntariamente, renuncian a las libertades que sus compatriotas dan por sentado y se someten a la disciplina y reglamentos militares. Los soldados aceptan la responsabilidad ilimitada al servicio de nuestra Nación. Esto se convierte en la base fundamental de nuestra profesión.²

Al mismo tiempo que en este artículo se acepta la necesidad de que los soldados del Ejército se abstengan de “la participación política pública”, o partidismo, se alega una comprensión más matizada de lo que significa ser político mientras se lleva el uniforme y sugiere que la actual aversión hacia la “política”, concebida en términos generales, crea una paradoja que amenaza la eficacia del Ejército en las décadas por venir.

Podemos equiparar al “político” y al “partidista” al poner en riesgo a nuestra Nación. Según lo estipulado en las notas de la ADP 1:

El dominio terrestre es el más complejo de los dominios, ya que trata la humanidad —sus culturas, etnias, religiones y políticas... los soldados... llevan a cabo las misiones cara a cara con la gente, en medio del tumulto ambiental, social, religioso y político. Por lo regular, ganar batallas y enfrentamientos no es suficiente para producir un cambio duradero en las condiciones que generan conflictos.³

En lugar de buscar permanecer al margen de la política en una misión quijotesca de un “profesionalismo” mal definido, los soldados estadounidenses tienen la obligación de buscar una mayor comprensión del contexto político en el que se opera, ya sea nacional, multinacional o del país anfitrión.

Según las notas de la Publicación de Referencia de la Doctrina del Ejército, *Army Leadership* (ADRP) 6-22, “en el actual entorno político y culturalmente cargado, puede que hasta los líderes

El Mayor Brian Babcock-Lumish se desempeña en calidad de profesor asistente en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de Estados Unidos (USMA). Cuenta a su haber con una Licenciatura de la USMA, una Maestría en Filosofía de la Universidad de Oxford y un Doctorado en Filosofía en Estudios Militares de Kings College London, donde escribió su tesis doctoral en políticas del

comando multinacional en tiempos de guerra. Se desplegó dos veces con la 111ª Brigada de Inteligencia Militar del Fuerte Huachuca, estado de Arizona, a la Fuerza Multinacional-Irak, primero entrenando a los oficiales de inteligencia iraquíes y después en calidad de analista, brifer y jefe de fusión.

directos trabajen estrechamente con los socios de acción unificada, los medios de comunicación, los civiles del lugar, las fuerzas policiales y las agencias no gubernamentales”⁴.

El Ejército debe permanecer tanto profesional como neutral, porque estamos en peligro de ser profesionales políticamente desinformados y no profesionales en uniforme. La reticencia del Ejército para darse cuenta de la dimensión política en la cual se anidan la estrategia, operaciones y tácticas es un factor contribuyente significativo en nuestras deficiencias en Irak y Afganistán, un error que jamás podemos repetir si nos encontramos en Siria u otros lugares de gran interés en las décadas por venir.

El mito apolítico

En gran medida, el mito moderno sobre el “Apolitismo” del Ejército estadounidense tiene sus raíces en la tesis de Samuel Huntington

titulada *The Soldier and the State*: mientras más “profesional” sea un ejército, menos probable será que participe en las políticas nacionales. En su tesis incluye la siguiente coloraría: la intervención política en el ámbito profesional militar pone en peligro su apolitismo al sencillamente tratarla como otro grupo de interés político, mientras respeta el área distintiva de competencia profesional que garantiza una fuerza armada “apolítica” no intervencionista.⁵ Si los políticos sencillamente se mantuvieran fuera de los asuntos militares, las fuerzas armadas no se inmiscuirían en la política interna de decidir quién debería gobernar.

La justificación de Huntington de un ámbito militar inviolable proviene de una cita selectiva de Clausewitz. Huntington escribe lo siguiente: “El objetivo político constituye la meta, sin embargo, según las palabras de Clausewitz, la misma no es responsabilidad del despótico legislador; debe adaptarse a sí mismo a la naturaleza de los medios



(Ejército de EUA, Especialista Jessica Zullig)

Los gobernadores Chet Culver del estado de Iowa y Martin O'Malley del estado de Maryland, saludan a los soldados de la 573ª Compañía de Remoción de Minas, 1º Batallón de Ingenieros de White Sands, estado de Nuevo México, base operativa de Contingencia, Irak, 27 de febrero de 2010.



El presidente Barack Obama y la primera dama Michelle Obama aplauden a los integrantes del servicio de EUA y sus familiares en el campo Pope, estado de Carolina del Norte, el 14 de diciembre de 2011, durante un discurso sobre la conclusión de la guerra en Irak y los sacrificios de las familias de los militares.

con los que cuenta...”⁶ Esta cita de Huntington se encuentra en el contexto de una discusión acerca de la imperiosa necesidad de los políticos de establecer metas alcanzables para los militares, pero no logra captar el punto principal que Clausewitz intentaba destacar, según lo muestra la siguiente cita completa:

Si mantenemos en mente que la guerra surge de algún tipo de propósito político, es natural que seguirá siendo la causa principal de su existencia la suprema consideración de la ejecución de la misma. Eso, no obstante, no implica que el objetivo político sea un tirano. Debe adaptarse a su medio elegido, un proceso que radicalmente puede cambiar; sin embargo, el objetivo político sigue siendo la principal consideración. De ahí que, la política impregnará todas las operaciones militares y en la medida en que su naturaleza violenta lo admita, seguirá teniendo una influencia permanente en la misma.⁷

En lugar de justificar un ámbito militar carente de políticos o interferencia política, Clausewitz alega lo opuesto, a pesar de que Huntington intenta demostrar lo contrario. Sin embargo, el Ejército ha adoptado, completamente, el mito de Huntington y lo usa como justificación para crear una “membrana” entre los políticos y los militares que crea un ámbito profesional autónomo, muy diferente al de Clausewitz. El resultado ha sido la obsesión del Ejército de EUA con respecto a las tácticas y las artes operacionales, discutiblemente en detrimento de la estrategia. “Una idea prudente o un conjunto de ideas para usar los instrumentos del poder nacional de una manera sincronizada e integrada a fin de lograr los objetivos en el teatro, nacionales y multinacionales”.⁸

En la literatura académica, la tesis normativa de Huntington ha sido enérgicamente criticada por sus deficiencias teóricas y empíricas.⁹ A pesar de lo antes mencionado, sus ideas siguen

influyendo a muchos profesionales en ambas divisiones cívico-militares en EUA, tal como en la primera guerra del Golfo, cuando el presidente George H. W. Bush señaló lo siguiente: “No quiero enfrentar nuevamente los problemas de la guerra de Vietnam (o de numerosas otras guerra a lo largo de la historia), donde el liderazgo político se inmiscuyó en las operaciones militares. Evitaría micro administrar a las fuerzas armadas.”¹⁰

A pesar de lo antes mencionado, sus ideas siguen influyendo a muchos profesionales en ambas divisiones cívico-militares en EUA...

En contraste, el presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjuntos, Colin Powell, lamentó la falta de orientación por parte del presidente Bush en respuesta a la invasión de Kuwait.¹¹ Si bien las Fuerzas Armadas en calidad de institución podría preferir la latitud en lugar de la guía, como reconoció Powell, crea el peligro de que las operaciones militares se divorcien de los objetivos estratégicos y de las políticas de nuestros líderes civiles, que discutiblemente fue lo que sucedió cuando en la primera guerra del Golfo no pudieron derrocar a Saddam, la primera meta política implícita de la administración Bush.¹² Hay críticas similares de los objetivos políticos de Estados Unidos en Irak y Afganistán.¹³

Contrariamente a este conocimiento convencional sobre los ejércitos profesionales y apolíticos, el autor de este artículo acepta la tesis de Hew Strachan de que “los ejércitos, inherentemente, son apolíticos y que solo se restringen de intervenir debido al ambiente político en los que se encuentran a sí mismos”, independientemente de su nivel de profesionalismo.¹⁴ De manera similar, Theo Farrell señala que es posible tener un ejército profesional que no adopta las “normas de la supremacía civil como parte de su identidad y práctica profesional”, dependiendo de la “circunstancia... peculiar al estado en cuestión”.¹⁵ La estructura institucional y normas internas para los militares

puede reducir su tendencia a inmiscuirse en los asuntos políticos internos, pero más importante aún son las instituciones de la entidad política más general.

En el contexto de Estados Unidos, el peligro de una manera más explícita de intervención militar en la política interna —un golpe de estado— es impensable. Sin embargo, esto se debe a la salud de la democracia y de sus instituciones y no a una inherente indisposición de las fuerzas armadas para intervenir (aunque el propio Ejército sigue cultivando el mito “apolítico”).¹⁶

Por lo tanto, siempre que la estructura política interna mantenga su legitimidad ante los ojos del electorado, las iniciativas para aumentar la comprensión política de las fuerzas armadas no deben amenazar la democracia en Estados Unidos. Por el contrario, debería ser posible que el Ejército sea político, pero neutral.

Ya sea, por medio de la profesionalización Huntingtoniana o por otros medios, los intentos de despolitizar a las fuerzas armadas pone en peligro la eficacia máxima de la fuerza de combate. En cierto nivel, todos los ejércitos son ideológicos. La exhortación de los superiores hacia los soldados de menor antigüedad de que deben estar “sobre” “fuera”, o “al margen” de la política podría estar bien concebida, pero no reconoce el hecho de que la defensa de un régimen por las fuerzas de las armas inherentemente es política y se basa en la ideología del estado.

Los soldados y oficiales estadounidenses no toman un juramento por su gobierno. En su lugar, juran a la Constitución. Por lo tanto, desde el alistamiento o la asignación de servicio en adelante, un soldado participa en la política al defender el estado y la autoridad suprema en la cual descansa el estado. Dicha lealtad, por tanto, no puede ser “apolítica”. No obstante, es posible participar en el acto público de defensa del estado “contra todo enemigo, extranjero y nacional” sin participar en el partidismo que socava el control civil de las fuerzas armadas.

El ser llamado “político” por uno de sus compañeros militares casi universalmente es considerado un insulto al carácter de las fuerzas armadas

estadounidenses, aunque rara vez se refiere a las advertencias de la ADP 1. En vista de las sospechas generalizadas de los medios de comunicación y su percibido sesgo liberal entre muchos de los integrantes de las fuerzas armadas estadounidenses, el insulto probablemente se reforzó cuando el *New York Times* usó el término como cuando se habla del general David Petraeus durante su comando de la Fuerza Multinacional-Irak (MNF-I, por sus siglas en inglés).¹⁷ Del otro lado del espectro político nacional, la página editorial del *The Wall Street Journal* enérgicamente criticó al actual Presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto por el respaldo de su, en ese entonces, posible futuro jefe, ex senador Chuck Hagel, en el programa dominical matutino, no mucho antes de su nominación como secretario de Defensa.¹⁸

La dificultad del término “político” es que tiene varios significados. El comprensible deseo de evitar una jerarquía militar involucrada políticamente —una amenaza potencialmente genuina para un gobierno democrático— ha significado que los uniformados quienes expresan una comprensión política están bajo sospecha ante sus compañeros (y, a menudo, también sus superiores civiles). Ambos términos se podrían describir, en resumen, como “política” a pesar de la diferencia en el significado. La falta de matiz cuando se agrupan bajo el término para todo, tiene un potencial catastrófico en los siguientes tres ámbitos: nacional, multinacional y del país anfitrión.

El contexto nacional

En el ámbito nacional, el riesgo de una fuerza armada “apolítica” es que produciría oficiales de mayor antigüedad deliberadamente inconscientes del contexto político en el cual operan, lo que permite que den consejos “estrictamente militares” a sus superiores civiles que podrían ser completamente inapropiados para lograr un objetivo político determinado. Sin embargo, en algunos casos, es culpa de los políticos debido a las solicitudes de tales “consejos puramente militares”. Si bien, a menudo, se debe a que los oficiales de mayor antigüedad se esconden tras el “profesionalismo” al negarse tomar en consideración la

política de una situación cuando ofrecen asesoría al liderazgo civil. En el contexto estadounidense, uno de los ejemplos más devastadores de esto fue el fracaso de los Jefes de Estado Mayor Conjunto en Vietnam en cuanto a proporcionar al Secretario de Defensa y al Presidente el asesoramiento sincero que necesitaban para formular políticas exitosas.¹⁹ Asimismo, la crítica de Paul Yingling, varios años después sobre el cuerpo de oficiales generales en la época moderna, sugiere que esto podría no ser solo un problema histórico.²⁰

Especialmente, en guerras “limitadas” o de “menor envergadura”, el ejercicio exitoso de la campaña descansa en la capacidad del gobierno de mantener la voluntad política y apoyo popular en el país; En comparación, es relativamente sencillo mantener la voluntad política y apoyo popular en una guerra de supervivencia. Este el segundo componente interno de la comprensión militar que se requiere de los uniformados. Los hombres y mujeres del servicio en todos los niveles deben comprender que todo lo que hagan o dejen de hacer durante las operaciones en el campo o en la guarnición puede afectar, de alguna manera, el delicado equilibrio.

Al final del siglo XX, el comandante del Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos, general Charles C. Krulak, acuñó el término “cabo estratégico” para captar la idea de que los que se encuentran en la unidad en el nivel táctico más bajo, tienen el potencial de afectar los resultados en el nivel estratégico más alto de una manera desproporcionada con el grado que llevan sobre sus mangas.²¹ Si bien el término sería un anatema para las fuerzas armadas estadounidenses, tal vez más preciso que el término “cabo estratégico” podría ser el de “cabo político”, porque el nivel más alto —y el comandante supremo— no es estratégico, sino político. Las jerarquías militares incorporan la necesidad de comprender la “intención del comandante” hasta los niveles más inferiores, sin embargo, no se dan cuenta de que el comandante supremo —el Presidente de Estados Unidos— también tiene su propia “intención del comandante” política que debe ser comprendida para garantizar el éxito de una misión militar. La ignorancia

política puede resultar en un éxito táctico pero en un fracaso estratégico —al ganar las batallas pero perder la guerra. Un integrante de las fuerzas armadas ignorante del contexto político en el cual opera está en peligro de inadvertidamente dañar el consenso político nacional en la que se basa la misión, así como los subalternos podrían socavar un “objetivo completamente militar” si no comprenden la intención del comandante supremo. En contraste con la sabiduría convencional, no obstante, las bajas por sí solas no son las que socavan el apoyo político del país en las operaciones. Más bien, es la evaluación de la probabilidad de éxito del público estadounidense.²²

(Fuerza Aérea de EUA, Primer Teniente Bart Lomont)



Capitanes del Ejército de EUA, Nathan Dyer, izquierda y Jonathan Dyer, hermanos gemelos, hacen juramento al cargo, 2 de julio de 2011, en la base operativa avanzada Salerno, Afganistán,

El contexto multinacional

El peligro de la ignorancia política de los integrantes de las fuerzas armadas solo se agrava en un contexto multinacional.²³ Las operaciones contemporáneas requieren que el personal militar interactúe con los socios multinacionales en todos los niveles de mando, ya sea, el Comandante Aliado Supremo de EUA en Europa (SACEUR, por sus siglas en inglés) y su Comandante adjunto británico SACEUR, o las fuerzas británicas y estadounidenses que pelearon hombro con hombro por Musa Qala durante la Operación *Snakebite* en diciembre de 2007.²⁴ Según el ex comandante general adjunto de la Fuerza Multinacional-Irak, Teniente General Sir John Kiszely, “en una fuerza de coalición el comandante, especialmente el

comandante de la fuerza, tiene un trabajo significativamente más complejo, posiblemente más exigente y, *sin duda alguna, más político* que le exige al comandante ejercer el mando de una manera muy diferente y le impone otras exigencias significativas de su tiempo”.²⁵ Al comandante que se le ha inculcado el mantra de “no participamos en la política” desde su ingreso a las fuerzas armadas, estará deficientemente preparado para encarar los desafíos del liderazgo consensual y negociaciones políticas requeridas por el comando multinacional.

En los grados más altos, un ejemplo en acción del mito de la mentalidad política es la entrevista del general David McKiernan con *Der Spiegel* en agosto de 2008, cuando en ese entonces ocupaba dos cargos como comandante de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad Internacional de la OTAN y comandante de las Fuerzas de EUA-Afganistán. Cuando se le preguntó acerca de las estipulaciones nacionales referentes a las fuerzas armadas alemanas bajo su mando, McKiernan respondió lo siguiente:

Si hay algo que el Ejército Alemán no puede hacer que el Ejército de EUA sí puede, entonces la decisión ha sido legal y política en Alemania y lo acepto. Sin embargo, como soldado no lo comprendo. No comprendo por qué siempre hay que poner en peligro a sus hombres y mujeres sin que cuenten con la plena capacidad de protegerse a sí mismos. Eso también significa tomar acción basada en la inteligencia para derrotar a los insurgentes y proteger a sus fuerzas. Así es como mantienen a sus soldados vivos.²⁶

A pesar de ser el comandante estratégico de mayor antigüedad de toda la alianza y de la fuerza de la coalición, McKiernan siguió funcionando bajo la falsa premisa de que la política nacional en las capitales de las naciones contribuyentes de tropas, de alguna manera, no se inmiscuiría en su cuartel general. Por otra parte, estaba dispuesto a públicamente dudar de las limitaciones tácticas alemanas “en calidad de soldado” en una publicación alemana, no obstante, no reconoció las limitaciones constitucionales sobre la capacidad

del *Bundeswehr* para desplegarse en “guerras” debido a las complicadas relaciones del país con el legado de la agresión nazi y las verificaciones institucionales que Estados Unidos contribuyó a instalar durante la ocupación de la Segunda Guerra Mundial.²⁷

Al comandante que se le ha inculcado el mantra de “no participamos en la política” desde su ingreso a las fuerzas armadas, estará deficientemente preparado para encarar los desafíos del liderazgo consensual y negociaciones políticas requeridas por el comando multinacional.

Si bien el impacto potencial, por lo regular, es menor en las filas de grado inferior, el “cabo táctico” de Krulak espera en el ala. Es mejor que el cabo esté consciente del potencial impacto estratégico —o, según se alega en este artículo, el potencial político— de sus acciones y las interacciones con los socios multinacionales. En cuanto a la experiencia del autor de servir junto a los socios de la coalición en la Fuerza Multinacional-Irak, era vital que hasta los oficiales de mayor grado y los soldados comprendieran las limitaciones políticas internas de otras naciones que aportaban tropas. Por ejemplo, la capacidad de los contingentes, en especial, de salir de la instalación podría ser más limitada en el periodo previo a una elección en la capital de origen de los contingentes. Si los militares estadounidenses no estaban conscientes del contexto de tales limitaciones, podía llevar a fricciones cuando un socio de la coalición tenía expectativas poco realistas de lo que otro contingente tácticamente podía aportar en un momento determinado.

Si los integrantes “apolíticos” de las fuerzas armadas de cada estado no están familiarizados con el contexto político de sus propias capitales, ¿qué posibilidad tienen de comprender el contexto político de las capitales de sus aliados o socios

de la coalición? Esto no es para sugerir que los integrantes de las fuerzas armadas deben adoptar una postura normativa acerca de las políticas internas, ya sea, en su propia capital o en la de un socio de la coalición. Esto no es un consejo nuevo, al igual que las Instrucciones para los soldados estadounidenses en el Reino Unido en la que en 1942 se le advirtió no criticar al Rey inglés.²⁸ En un contexto moderno debe evitarse el partidismo en pro del buen orden y disciplina. Más bien, lo que se necesita es una concienciación y comprensión política.

El contexto del país anfitrión

Operacionalmente hablando, los conflictos contemporáneos en los que se ha visto involucrado Estados Unidos en la época de la post guerra Fría, frecuentemente, han sido con el gobierno del Estado en el que operan como un aliado en lugar de enemigo, más obviamente la MNF-I en Irak y la ISAF de la OTAN en Afganistán con los Gobiernos de Maliki y Karzai, respectivamente. En calidad de Jefe del Estado Mayor británico, el general Sir David Richards, enfatizó el hecho cuando era el comandante de la ISAF—

La estrecha interacción político-militar con el Gobierno de Afganistán [GOA]... [constituye un] factor determinante de las operaciones de la OTAN en Afganistán... la fuerza multinacional en Afganistán tiene que escuchar a los socios civiles, tanto de la comunidad internacional como, aún más importante, del Gobierno afgano y del propio pueblo, que sin su participación jamás tendría una solución duradera.²⁹

Richards llegó a declarar que, “aquí es donde la OTAN, en el análisis final, será juzgada... ¿“Trabajamos incansablemente, en *colaboración con el GOA* y el pueblo afgano, para encontrar soluciones culturalmente aceptables a los problemas afganos”?³⁰ La implicancia de las observaciones de Richards es que la ignorancia política en las filas puede ser un factor de gran complicación en el logro de la misión de la Alianza en el campo de batalla. Al igual que los integrantes en todos los niveles necesitan comprender el contexto político

de su propio país y de sus socios multinacionales, se requiere la comprensión del contexto político del gobierno anfitrión en cuyo nombre los uniformados luchan, se desangran y mueren.

Los soldados que ofrecen asesoría en el establecimiento de las fuerzas de seguridad en el nivel ministerial quienes son políticamente ignorantes, están más propensos a correr el riesgo de duplicar la creación de fuerzas armadas “profesionales” pero políticamente involucradas, tal como las de Paquistán, debido a la debilidad de las instituciones políticas civiles paquistaníes a las cuales se introdujo después de la división del Ejército Indio británico.³¹ Lo mismo podría decirse de Mali, donde las tropas “profesionales” que eran entrenadas por las Fuerzas Especiales de EUA jugaron un rol decisivo en el golpe de estado que derrocó al gobierno civil y contribuyó al deterioro de la situación de seguridad que, en última instancia, llevó a la intervención encabezada por los franceses y, eventualmente, a la misión de mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas.³²

De la misma manera, la capacidad de las fuerzas armadas de EUA de dedicar recursos para el fomento de las capacidades militares de un país anfitrión de nuestras contrapartes civiles en realidad, deberían usarse para propósitos cruzados hacia la misión más general de crear estabilidad política. Según la experiencia del autor en cuanto a proporcionar asesoramiento en el Ministerio de Defensa iraquí, nuestra capacidad de entrenar a oficiales de inteligencia excedió, de manera significativa, la capacidad más amplia del Gobierno de EUA para ayudar al Gobierno iraquí con la creación de instituciones democráticas a fin de ejercer el control civil sobre el Ministerio de Defensa. Contrario a las declaraciones de Huntington, nuestra presunción implícita de que la manera de garantizar la no intervención militar iraquí en la política interna era a través de la creación de una fuerza armada “profesional” iraquí pudo haber sembrado las semillas de la democracia iraquí al crear una organización relativamente cohesiva que, en última instancia, usurpa el poder de los principales civiles electos que encabezan instituciones débiles.

El avance

Si bien, el apolitismo podría decirse que es un método de asegurar que las fuerzas armadas no se inmiscuyan en la política interna, el resultado, especialmente en guerras “de menor envergadura” o “limitadas”, sumamente politizadas, peleadas por fuerzas multinacionales, hay una mayor probabilidad de que los integrantes del servicio —ya sean generales, mayores, sargentos o cabos— no comprendan, por ignorancia, sus ambientes nacionales, multinacionales y de la nación anfitriona. Al regresar a Clausewitz, “Mientras menos involucrada esté la población y menos graves sean las limitaciones en los Estados y entre los mismos, mayores requerimientos políticos en ellos mismos dominarán y tenderán a ser decisivos”.³³ Tal vez, sin darse cuenta, los integrantes del servicio participan, en sus capitales de origen, en actividades que son tácticamente apropiadas, pero perjudiciales en el nivel estratégico para las otras fuerzas multinacionales y de la capital del Estado en la que están llevando a cabo la campaña. En las palabras del general, Sir Rupert Smith, ex comandante de las Naciones Unidas en Bosnia y más adelante Subcomandante Aliado Supremo de la OTAN, Europa, la fuerza carecerá de uso.³⁴

A fin de garantizar la comprensión, especialmente, en el cuerpo de oficiales, el Ejército de EUA debería expandir las oportunidades de ampliación interinstitucional y multinacional. Así como algunos cuantos capitanes y mayores selectos se sumergen a sí mismos en el proceso legislativo estadounidense en el Capitolio a través del Programa de becas del Congreso del Ejército, así también deberían enviar a tales enlaces a las legislaturas de nuestros aliados más cercanos, ciertamente, los parlamentos australianos, británicos, canadienses y de Nueva Zelanda. Lo mismo podría hacerse en el nivel estatal con los oficiales de la Guardia Nacional que completan las becas en una legislatura estatal u oficina del gobernador. De manera similar, el Ejército debería ampliar su Programa de becas interinstitucional y crear programas similares con los organismos civiles de las contrapartes aliadas. Al igual que el Programa de becas del Ejército de EUA en el



Participantes del Programa de Becas del Congreso del Ejército reciben un informe de familiarización por parte del subcomandante de la Comandancia de la Fuerza Conjunta de la Región Capital Nacional y el Distrito militar del Ejército de Washington, Egon F. Hawrylak, sobre las muchas funciones y responsabilidades dentro de la Región Capital Nacional, 26 de noviembre de 2012.

organismo estadounidense para el Desarrollo Internacional gana una mayor apreciación de las complejidades de trabajar a través de los departamentos, también con una beca multinacional aprenden las dificultades de trabajar a través de los límites en la Unidad de Estabilización del Gobierno británico o el Departamento para el Desarrollo Internacional. Por último, para las brigadas regionalmente alineadas, los suboficiales de mayor antigüedad (NCO, por sus siglas en inglés) y oficiales, habitualmente deben ser rotados e incorporados en calidad de enlaces por un año de duración en las unidades de los países junto con esas brigadas que probablemente se desplegarán en las operaciones de contingencia, al desarrollar una comprensión del contexto interno en donde esas tropas sirven y compartir esas experiencias con las brigadas en la base de origen de los enlaces.

Esta exhortación de comprensión política debe venir con excepciones. “El rechazar las ideas de

Huntington sobre asuntos secuestrados de política en cuanto a la administración y operaciones militares, es abrir el camino a una fuerza armada que está politizada y, en virtud de su tamaño y disciplina, un actor potencialmente dominante en la conducción de los asuntos extranjeros e internacionales”.³⁵ Sin embargo, la advertencia de Cohen regresa al término “político” y aquí es donde la diferencia que existe entre la *comprensión* y la *participación* política se hace crucial. De ninguna manera en este artículo se alega algo que socava la norma de control civil sobre las fuerzas armadas inherente en el sistema político estadounidense. Los límites legales sobre la libertad de expresión para los integrantes del servicio que se han mantenido en los tribunales de justicia en el grado de participación permisible en la política interna debe permanecer sacrosantos si los líderes civiles electos han de confiar en las fuerzas armadas como una institución tras un cambio de administración.

Así como un oficial subordinado saluda y cumple órdenes una vez que se ha tomado una decisión, independientemente de la opinión personal acerca de la orden (siempre y cuando sea una orden legal), así también el militar debe saludar y obedecer a su liderazgo civil, indistintamente del resultado de una elección. Sin embargo, de la misma manera que un comandante debe comprender la intención del comandante supremo, las fuerzas armadas deben comprender la intención del liderazgo civil; el hacerlo requiere una comprensión política, no partidista. Según la ADP

1, “*el campo político-cultural* [del conocimiento profesional] prescribe cómo operan eficazmente el personal y las unidades a través y fuera de los límites institucionales del Ejército. Las operaciones terrestres requieren la cooperación de otras Fuerzas Armadas, ejércitos extranjeros, otros organismos gubernamentales (los propios y los de otros países) y toda clase de sociedades humanas”.³⁶ Nuestra negligencia en cuanto al campo político-cultural del conocimiento profesional es la mayor amenaza que el Ejército de EUA enfrentará en el 2020 y más allá.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 10 United States Code § 502.
2. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] septiembre de 2012). Énfasis añadido.
3. *Ibid.*, 1-1. Énfasis añadido.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, Change 1, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 10 de septiembre de 2012).
5. Huntington, P., Samuel, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1957).
6. *Ibid.*, p. 68.
7. Von Clausewitz, Carl, *On War*, ed. Howard, Michael y Paret, Peter (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1976), p. 87. Énfasis añadido.
8. Joint Publication 1-02: *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: GPO, 8 de noviembre de 2010 [según lo emendado hasta el 15 de abril de 2013]), p. 268. A fin de obtener información acerca del foco del Ejército post Vietnam sobre el nivel operacional de la guerra que culmina con la Operación Desert Storm, ver Naveh, Shimon, *In Pursuit of Military Excellence: The Evolution of Operational Theory* (London: Frank Cass, 1997), especialmente el capítulo 7 y 8 y el epílogo. Para obtener información sobre las deficiencias de la Operación Desert Storm, ver Cohen, A., Eliot, *Supreme Command: Soldiers Statesmen, and Leadership in Wartime*, 1st Anchor Books ed. (New York: Anchor Books, 2003), 188-99.
9. Para una revisión de las críticas de Huntington, ver Cohen, Eliot A., *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*, 241-55; Feaver, Peter, *Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations* (Cambridge, MS: Harvard University Press, 2003), 16-38; Dale R. Herspring, *The Pentagon and the Presidency: Civil-Military Relations from FDR to George W. Bush*, *Modern War Studies* (Lawrence: University Press of Kansas, 2005), 5-11.
10. Bush, George H.W. y Scowcroft, Brent, *A World Transformed* (New York: Random House, 1998), p. 354.
11. Powell, Colin y Persico Joseph E., *My American Journey* (New York: Ballantine Books, 1995), p. 449.
12. Para obtener información sobre la influencia que ejerció las ideas de Huntington en la práctica de las relaciones cívico-militar en la guerra del Golfo, ver Cohen, Eliot A., *Supreme Command: Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime* (New York: Free Press, 2002), 188-99. Para obtener información sobre la tendencia hacia la burocracia—específicamente los servicios uniformados—de preferir la autonomía, ver Wilson, James Q., *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It* (N.p.: Basic Books, 1989), 179-95.
13. Para Irak, ver Thomas E. Ricks, *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (New York: Penguin Press, 2006); para Afganistán, ver Jones, Seth G., *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (New York: W.W. Norton & Co., 2010).
14. Strachan, Hew, *The Politics of the British Army* (Oxford: Oxford University Press, 1997), p. 191.
15. Farrel, Theo, “Transnational Norms and Military Development: Constructing Ireland's Professional Army,” *European Journal of International Relations* 7, núm. 1 (2001): 76-77.
16. Dunlap, hijo, Charles J., “The Origins of the American Military Coup of 2012,” *Parameters*, <http://www.carlisle.army.mil/usawc/Parameters/1992/dunlap.htm> (1 de julio de 2009).
17. Myers, Steven Lee, “Generally Speaking,” *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2008/04/06/weekinreview/06myers.html> (18 de octubre de 2009).
18. “The Political General Dempsey,” *The Wall Street Journal* (4 de febrero de 2013), <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324445904578284002206442808.html> (14 de abril de 2013).
19. McMaster, H.R., *Dereliction of Duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff, and the Lies That Led to Vietnam* (New York: HarperCollins, 1997).
20. Yingling, Paul, “A Failure in Generalship,” *Armed Forces Journal* (2007), <http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198> (15 de abril de 2013).
21. Krulak, Charles C., “The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War,” *Marines Magazine*, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm (18 de octubre de 2009).
22. Gelpi, Christopher, Feaver, D., Peter y Reifler, Jason, *Paying the Human Costs of War: American Public Opinion and Casualties in Military Conflicts* (Princeton: Princeton University Press, 2009).
23. En este ensayo, se usará el término “multinacional” para incluir las operaciones de coalición y alianza, de acuerdo con la JP1-2, p. 188.
24. Grey, Stephen, *Operation Snakebite: The Explosive True Story of an Afghan Desert Siege* (Londres: Viking, 2009).
25. Kiszely, John, *Coalition Command in Contemporary Operations*, ed. Terence McNamee, Whitehall Report Series (Londres: Royal United Services Institute for Defence and Security Studies, 2008), p. 17. Énfasis añadido.
26. McKiernan, David D., “Interview with NATO's Afghanistan Commander: A Counter-Insurgency Takes a Long Time, Longer Than We Thought,” *Spiegel Online* (11 de agosto de 2008) <http://www.spiegel.de>.

de/international/world/interview-with-nato-safghanistan-commander-a-counter-insurgency-takes-a-long-time-longer-than-wethought-a-571345.html (8 de julio de 2013).

27. Noetzel, Timo y Scheipers, Sibylle "Coalition Warfare in Afghanistan: Burden-Sharing or Disunity?" Chatham House Briefing Paper (Londres: Royal Institute for International Affairs, octubre de 2007).

28. *Instructions for American Servicemen in Britain 1942* (Oxford: Bodleian Library, University of Oxford, 2004).

29. Richards, David, "NATO in Afghanistan: Transformation on the Front Line," *The RUSI Journal* 151, no. 4 (August 2006), <http://www.rusi.org/publication/journal/ref:A44DC9C4BE1632/> (21 de octubre de 2009).

30. *Ibid.*, p. 14. Énfasis añadido.

31. Hasan-Askari Rizvi, *The Military and Politics in Pakistan 1947-86*,

3rd rev. ed. (Delhi: Konark, 1988); Hasan Askari Rizvi, *Military, State and Society in Pakistan* (Basingstoke: Macmillan, 2000).

32. Nossiter, Adam, Schmidt, Eric y Mazzetti, Mark "French Strikes in Mali Supplant Caution of U.S." *New York Times*, 13 de enero de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/01/14/world/africa/french-jets-strike-deep-inside-islamist-held-mali.html> (8 de julio de 2013).

33. Clausewitz, p. 81.

34. Smith, Rupert, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World* (Londres: Allen Lane, 2005).

35. Cohen, *Supreme Command: Soldiers, Statesmen and Leadership in Wartime*, p. 264.

36. ADP 1.

Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas

Mayor John R. Davis, hijo, Ejército de EUA

Quisiera agradecer a mi asesor de investigación de la Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo, el Dr. Sterling Pavelec, quien constantemente me facultó para desafiar los límites del pensamiento convencional cuando escribía el presente artículo.

“**N**OS ENCONTRAMOS EN un punto similar de inflexión de la guerra; uno que se destaca más que la introducción de las armas nucleares, la introducción del dominio aéreo, el avión y la transición del acorazado al portaaviones”.¹ La declaración del general Martin Dempsey capta el momento en tiempo real con respecto a los cambios en la guerra que enfrenta el Ejército de EUA. Similares puntos de inflexión de la guerra durante la transición de los dominios aéreos y nucleares produjeron cambios duraderos en el arte de la conducción de la guerra. Nuevos debates sobre la guerra se centran en cómo la evolución de los dominios del espacio y el ciberespacio incidirán en el futuro conflicto. La mayoría de los analistas de asuntos de Defensa están de acuerdo con el hecho de que el carácter del futuro ambiente de seguridad será multipolar (con enfoque regional) con una diversidad y complejidad inherente. El futuro ambiente presentará grandes desafíos para el Ejército de EUA. Uno de los desafíos yace en cómo identificar, comprender y combatir la amenaza del futuro. El derrotar una amenaza híbrida, la cual consta de elementos regulares,

irregulares y criminales que trabajan con toda sinergia por un estado final común, presenta la mayor amenaza para la Profesión del Ejército del año 2020 en adelante. La futura guerra híbrida pondrá a prueba la destreza, confianza y servicio militar honorable de la Profesión del Ejército de EUA. Aún más, esta forma de guerra evolucionará más en una lucha para rápidamente aprender, adaptarse y pensar en una cambiante amenaza híbrida.

La profesión del Ejército actual perdurará. El crisol del combate, el combatir en las selvas, desiertos y montañas, ha forjado a la profesión del Ejército de hoy en día. El próximo conflicto de seguridad futuro será una amenaza híbrida en constante evolución. El desafío crítico que el Ejército enfrenta es determinar cuáles competencias profesionales se deben agregar o adaptar en el punto de inflexión de la guerra que enfrenta la fuerza actual. Una solución es la transición a una organización de aprendizaje llena de guerreros-eruditos. Esto determinará el éxito o fracaso de la profesión del Ejército en un futuro dinámico y desafiante. En toda la historia, la fuerza que aprendió con más rapidez sostuvo la iniciativa y mantuvo a su adversario en un estado de desequilibrio. Otra variable será la tecnología que destaca las capacidades del elemento humano en la guerra y presenta un multiplicador de combate eficaz en una carrera de aprendizaje y adaptación para el futuro.

El Mayor John R. Davis, hijo, Ejército de EUA, actualmente es alumno en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Hampton, una Maestría de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Misuri y una Maestría en Arte y Ciencia Militar de la Escuela Aérea de Comando y Estado Mayor de la

Universidad del Aire. Recientemente, se desempeñó en calidad de líder de pequeño grupo en el Curso de Carrera para Capitanes de Ingeniería en la Escuela de Ingeniería del Ejército de EUA. Entre sus otras asignaciones previas se encuentran tres despliegues de combate en Irak como líder de pelotón, oficial ejecutivo de compañía y comandante de compañía de puentes de múltiples usos.

En el Boletín de Entrenamiento del Ejército 7-100, se describe la amenaza híbrida como tres fuerzas marcadamente distintas, que se funcionan colectivamente para lograr una meta en común.² La parte de la amenaza híbrida constituida por las fuerzas regulares consta de fuerzas militares nacionales uniformadas que luchan la guerra simétrica y convencional. Las fuerzas regulares emplearán armas y pertrechos militares identificables con capacidades centradas en combates que evocan el conflicto de alta intensidad. Las fuerzas paramilitares que consisten en insurgentes, terroristas y guerrilleros representan las fuerzas “irregulares” de la amenaza híbrida.³ Las tácticas, incluyendo las emboscadas, el terrorismo, la improvisación, la guerra de información y otras formas de guerra asimétrica y no convencional, caracterizan sus acciones.

Las estructuras de una amenaza híbrida

Los elementos criminales en la estructura de una amenaza híbrida, crean una capacidad de apoyo

en las operaciones del adversario. Moisés Naím, un periodista internacionalmente renombrado y antiguo editor en jefe de la revista *Foreign Policy*, describe los delitos internacionales actuales como tácticas que los elementos criminales emplean en una guerra habilitada por la globalización, incluyendo el contrabando de drogas y armas, el tráfico de personas y el lavado de dinero.⁴ Las ganancias criminales de estos actos crean los fondos para el entrenamiento y equipamiento de las fuerzas híbridas. Esta situación presenta un grave problema para el Ejército de EUA en un ambiente operacional. Las acciones de los elementos criminales son problemas civiles que el gobierno de un país anfitrión necesita abordar. Sin embargo, si las acciones criminales apoyan los esfuerzos combinados de las fuerzas regulares e irregulares, los mismos exigen una respuesta militar.

A fin de evaluar las futuras implicaciones, constantemente se desarrolla y revisa un modelo realista de amenaza híbrida futura. Los



Departamento de Defensa, D. Myles Cullen, Ejército de EUA

Soldados de EUA salen de posiciones defensivas mientras se preparan para un ataque en un ejercicio de operaciones de espectro total en el Fuerte Polk, estado de Luisiana, 23 de octubre de 2010. En el ejercicio, se entrenaron a los soldados para derrotar una amenaza híbrida compuesta de insurgentes y fuerzas militares organizadas.

recientes conflictos, tales como las guerras en Irak y Afganistán, tienen distintos elementos de la guerra híbrida. Sin embargo, las acciones de Hezbolá en la segunda guerra de Líbano en 2006 representan un ejemplo de una futura amenaza híbrida que abarca la esencia de la misma. Al comienzo del conflicto, las Fuerzas de Defensa israelíes (IDF, por sus siglas en inglés) atacaron al sur de Líbano en respuesta al fuego de cohetes realizado por Hezbolá contra Israel, así como el secuestro de soldados de las IDF.⁵ El Gobierno de Israel firmemente consideró que su avanzada tecnología de guerra convencional, junto con la superioridad de potencia de precisión de fuego, rápidamente abrumaría a las fuerzas de Hezbolá y pondría fin al conflicto en una conclusión decisiva.⁶ Las IDF desarrollaron una estrategia impulsada por la tecnología, en gran parte centrada en el poderío aéreo y basada en la explotación de los presuntos puntos débiles y las limitadas capacidades de guerra de Hezbolá.⁷

Sin embargo, las tácticas de Hezbolá rápidamente cambiaron el carácter del conflicto de guerra convencional a guerra híbrida, al negar, de hecho, los avances tecnológicos de las IDF. Hezbolá desarrolló una estrategia que combinó las tácticas y capacidades de guerra convencional con las operaciones de la guerra de guerrillas. En cierto aspecto, las acciones de Hezbolá eran una divergencia de las operaciones irregulares, históricamente asimétricas, y cambiaron a su favor las tácticas convencionales. Estas tácticas incluyeron la defensa del terreno de posiciones defensivas fortificadas con armas y equipamiento de la guerra convencional.⁸ Por otra parte, Hezbolá personificó una “fuerza guerrillera de la era de la información” la cual usa métodos militares asimétricos atípicos de actores no estatales del pasado.⁹ Estos métodos incluyeron versiones tecnológicamente más avanzadas para los francotiradores, las emboscadas, el fuego indirecto de hostigamiento y el uso de civiles, incluyendo casas, como escudos en un ataque.¹⁰

En vista de que era la fuerza más débil en el conflicto, Hezbolá se dio cuenta de que no podía destruir a las IDF, ni quebrantar la voluntad israelí a través de grandes enfrentamientos de fuerza contra fuerza. En su lugar, a nivel estratégico,

Hezbolá usó una metodología de guerra alineada a la estrategia de coerción a través del castigo de Robert Pape.¹¹ En la teoría de relaciones internacionales contemporáneas, la coerción se basa en persuadir a un adversario a que suspenda o modifique sus acciones por medio de un ajuste en el análisis de costo/beneficio de su campaña actual.¹² En esencia, Hezbolá intentó presionar al Gobierno de Israel al castigar al pueblo israelí con ataques de cohetes.¹³ De muchas maneras, esto fue un recordatorio de algunas de las campañas de bombardeos estratégicos de previas guerras, pero con otras medidas para lanzar municiones reales.¹⁴ Los cohetes de Hezbolá sirvieron de instrumento para infligir dolor coercitivo a fin de infundir temor y quebrantar la voluntad de pueblo israelí.

Desde el punto de vista de un marco operacional, Hezbolá usó sus fuerzas terrestres como una operación de preparación eficaz para establecer las condiciones de su decisiva operación de ataques con cohetes en el territorio soberano israelí. Además, las fuerzas terrestres prolongaron el conflicto en tiempo y espacio, lo que obligó al pueblo israelí a sufrir más ataques de cohetes.¹⁵ Las fuerzas terrestres de Hezbolá establecieron una defensa de área en profundidad para proteger sus emplazamientos de cohetes e interrumpir una percibida invasión terrestre de las IDF. Hezbolá construyó complejos sectores defensivos convencionales con posiciones defensivas fortificadas, instalaciones de sostenimiento subterráneos, áreas de enfrentamiento, sitios de emboscada y puntos de fuego de misiles antitanques guiados (ATGM, por sus siglas en inglés).¹⁶ Si bien el objetivo principal de estas estructuras defensivas era mantener el control del terreno, a nivel táctico, las emboscadas irregulares con armas de pequeño calibre y los ATGM apoyaron una estrategia indirecta de coerción al infligir más dolor al pueblo israelí a través de las bajas militares sufridas por las IDF.¹⁷

Las iniciativas estratégicas, operacionales y tácticas de Hezbolá impidieron una victoria rápida y decisiva por parte de Israel. Los ataques coordinados prolongaron la campaña el tiempo suficiente para permitir una estrategia de coerción

de castigo a través de ataques con cohetes para lograr el estado final deseado de un impase. El Gobierno y el pueblo de Israel se cansaron de sufrir bajas y de sus iniciativas fracasadas para neutralizar los ataques con cohete de Hezbolá. Además, el reportaje mediático del conflicto publicó imágenes de bajas civiles libaneses y el apoyo internacional diluido de las operaciones ofensivas israelíes.¹⁸ El 12 de agosto de 2006, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas unánimemente aceptó una resolución que exigió el fin de las hostilidades en el sur de Líbano.¹⁹ El 13 de agosto, en medio de continuos ataques con cohete y un creciente número de bajas de las IDF, Israel se presentó a la mesa de negociación y, con el tiempo, aceptó el acuerdo de cese al fuego.²⁰ El conflicto resultó en un impase, donde Hezbolá logró una victoria psicológica, considerada por Hezbolá una “Victoria Divina”, debido a que tanto evitó la derrota como avergonzó a los israelíes.²¹ La importancia duradera de dicho conflicto es “la combinación de la milicia chiita de tácticas militares convencionales con las actividades guerrilleras y terroristas lo que pareció representar una metodología de guerra innovadora la cual podría completamente transformar la guerra en el siglo XXI”.²² Hezbolá no luchó una verdadera guerra de guerrillas, ni una verdadera guerra convencional. Más bien, luchó algo considerado en medio de las dos. El fenómeno de la guerra híbrida, si bien no es una nueva forma de guerra en la historia, presenta un asombroso desafío para el futuro Ejército de EUA.

Lo que cambia el juego relacionado con la futura amenaza híbrida es que este tipo de guerra probablemente adoptará las mejores capacidades de las fuerzas tanto convencionales como irregulares para crear una nueva forma, verdaderamente híbrida. “Probablemente, las guerras del futuro implicarán una distinción cada vez más ambigua entre lo convencional y lo irregular; de hecho, estas formas se convertirán en una sola”.²³ La amenaza híbrida se transformará en una combinación de fuerzas regulares e irregulares con la inclusión de elementos criminales. Se desvanecerán las líneas entre los tres elementos y llegarán a ser

indistinguibles. La misma unidad será capaz de rápidamente hacer la transición en las operaciones y tácticas que se extienden en todo el alcance de las operaciones militares. Una fuerza híbrida utilizará las capacidades de guerra convencional para ganar combates simétricos en puntos decisivos en un conflicto y, luego, se desvanecerán en medio de la población para continuar una campaña prolongada de tácticas asimétricas de operaciones de estado estable. Además de las operaciones simétricas y asimétricas, las actividades criminales concurrentes presentarán otras amenazas. Es difícil crear un modelo bien elaborado y detallado de la futura amenaza híbrida, ya que toda guerra híbrida será distinta. La evolución de la amenaza y su carácter verdaderamente “híbrida” siempre crearán nuevos enemigos con los que el Ejército de EUA tendrá que luchar, con base en los actores que participan.

Los futuros desafíos

Las formaciones del Ejército de EUA del futuro enfrentarán significativos desafíos con los que tendrán que luchar para derrotar una amenaza híbrida. La guerra híbrida pondrá a prueba las existentes capacidades del Ejército de EUA en un esfuerzo de aprendizaje y adaptación constante. Además, indirectamente, estos desafíos ejercerán presión sobre la profesión del Ejército actual y la del futuro. El carácter triple de la guerra híbrida crea la necesidad de estrategias complementarias y, a menudo, exclusivas para derrotar una diversidad de enemigos. La esencia de este dilema yace en una estrategia de masa frente a la dispersión. A fin de derrotar eficazmente a una fuerza convencional, un ejército debe emplear una estrategia de masa y concentración. En la guerra convencional, se logra la victoria a través de la concentración de todos los efectos disponibles del poder abrumador de combate en las operaciones defensivas.²⁴

Sin embargo, a fin de derrotar a una fuerza irregular, un ejército debe dispersarse para controlar y asegurar el ambiente operacional. Un objetivo para las dos fuerzas en la guerra de contrainsurgencia es controlar a la población.²⁵ Un mayor enfoque en esta forma de guerra es separar a los insurgentes de la población.²⁶ Estas dos estrategias crean

un dilema donde un ejército es vulnerable a un ataque convencional si se dispersa para lidiar con las fuerzas irregulares del enemigo, pero cede al enemigo el control del ambiente operacional y la población, si un ejército mantiene centradas sus fuerzas.²⁷ Una condición similar surgió en la guerra de Vietnam. Los comandantes estadounidenses descubrieron que era difícil luchar contra las divisiones regulares del Ejército norvietnamita mientras simultáneamente intentaba despejar las formaciones irregulares del Vietcong de la población survietnamita.²⁸ El intentar simultáneamente hacer las dos actividades crea un caso de ser fuerte en todo lugar lo que fácilmente puede resultar en ser fuerte en ninguno. Esto creará una estrategia ineficaz en los futuros conflictos híbridos. Además, neutralizar el elemento criminal de la amenaza híbrida requerirá la formulación de una estrategia completamente nueva que incluya la estrecha coordinación con las fuerzas de seguridad civil y la policía de la nación anfitriona para llevar a estos grupos a la justicia.

Las complicaciones con respecto a la ejecución del arte y diseño operacional para desarrollar una estrategia coherente de guerra híbrida y la implementación de la misma, en realidad, pondrá a prueba la pericia de la profesión del Ejército. El personal del Ejército es experto en “el empleo del poder terrestre en un contexto distintivamente estadounidense”.²⁹ Como expertos, la comprensión profesional de la doctrina, estrategia y tácticas guía el uso del poder terrestre para lograr la acción decisiva. Esta comprensión se convierte en la competencia de alto nivel en diversas operaciones militares si se combina con el entrenamiento individual y de unidad.³⁰ El desarrollo de una estrategia equilibrada de masa y dispersión, combinada con el desarrollo de maneras de neutralizar a los elementos criminales, será una tarea abrumadora para los futuros planificadores del Ejército, sin embargo, proporciona una gran oportunidad para la innovación.

El Ejército de EUA enfrentará desafíos para desarrollar unidades expertas en la ejecución de las dos estrategias. En el futuro ambiente fiscal, con recursos limitados, el Ejército enfrentará difíciles



(Fuerza Aérea de EUA, Kenn Mann)

Ciudadanos de EUA que fueron evacuados de Líbano salen de un avión C-17 Globemaster III de la Fuerza Aérea de EUA en la línea de vuelo en la Base Aérea McGuire, estado de Nueva Jersey, 23 de julio de 2006.

opciones presupuestarias. La asignación de fondos para entrenar en múltiples escenarios de misión será una idea presupuestaria difícil de vender; el Ejército podría verse limitado en la búsqueda de maneras innovadoras de entrenar para más misiones con menos recursos. Las unidades enfrentarán dificultades de entrenamiento para la guerra tanto convencional como irregular a fin de ser consideradas expertas en los dos campos de actividad. La comprensión de la doctrina, estrategia y tácticas en las dos formas de guerra aun existirá, pero es posible que no exista el entrenamiento individual y de unidad requerido para convertir esta comprensión en pericia.

Las IDF enfrentaron una situación similar en la segunda guerra en Líbano en 2006. Antes de la guerra, las fuerzas terrestres de Israel



El Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA general George W. Casey, hijo, participa en una presentación de pos evaluación después de un ejercicio de operaciones de espectro toral en el Fuerte Polk, estado de Luisiana, 23 de octubre de 2010.

llevaron a cabo operaciones de contrainsurgencia por muchos años contra las naciones árabes limítrofes. Estas operaciones, significativamente, degradaron las capacidades de guerra convencional y simétrica de las IDF.³¹ Si bien la comprensión de la guerra convencional ya existía en las IDF, la falta de entrenamiento en dicho campo de actividad creó una escasez de pericia militar en las operaciones convencionales. Las fuerzas terrestres israelíes descubrieron que padecían de una desventaja táctica en la lucha contra Hezbolá en una guerra híbrida. El elevar demasiado a la derecha el péndulo de entrenamiento del Ejército de EUA (el paradigma convencional) o demasiado a la izquierda (el paradigma irregular) tiene el potencial de crear asuntos similares para las futuras fuerzas del Ejército de EUA que participan en la guerra híbrida. La administración de riesgos compuestos será crítica para identificar los riesgos permisibles y las medidas de control bien desarrolladas a fin de ayudar a mantener

un alto nivel de pericia militar en todo el alcance de las operaciones militares en el futuro.

El carácter extendido del conflicto

Otro desafío que hay enfrentar para ganar una guerra híbrida es el carácter extendido del conflicto. La guerra híbrida es inherentemente prolongada. No hay soluciones rápidas en estas guerras. En la mayoría de los casos, el Ejército de EUA tendrá ventajas tecnológicas, organizacionales y profesionales militares en relación con sus adversarios. A fin de superar las ventajas tecnológicas del Ejército de EUA, posibles adversarios lucharán una guerra híbrida para prolongar los conflictos en tiempo y espacio. Los adversarios también extenderán las guerras que incluirán las poblaciones nativas. Con el tiempo, una guerra híbrida se degenera en una prolongada lucha de voluntades para controlar una población y poner a prueba la paciencia estratégica de los oponentes de la amenaza híbrida.³² A través de la historia, muchas naciones tecnológicamente

superiores no lograron una victoria decisiva duradera debido al carácter prolongado de la guerra híbrida.

La prolongación en tiempo y espacio de los conflictos híbridos pondrá a prueba la confianza que tiene el público en la profesión del Ejército. En lo que se refiere a la importancia de la confianza en la profesión del Ejército, el general Robert Cone declaró lo siguiente: “La confianza se puede considerar la sangre vital de nuestra profesión”.³³ La confianza permea toda la organización y permite que el Ejército emplee eficazmente el poder terrestre en todo el mundo en respuesta a las operaciones de contingencia actuales y futuras. La confianza entre soldados y oficiales, líderes civiles y el Ejército crea lazos de confianza mutuos en las acciones del otro. A medida que se prolonga un conflicto híbrido, los civiles, líderes políticos y los militares en el combate comienzan a preguntar sobre la metodología de la guerra mientras se concentran en el logro de los objetivos. La falta de resultados rápidos y tangibles en una guerra híbrida despierta dudas en cuanto a la confianza en la estrategia militar con respecto al conflicto. Puede ser difícil determinar y, luego, explicar al público las medidas de eficacia y la fecha tope para poner fin al conflicto. Lo que inevitablemente sigue es el decreciente apoyo popular de la guerra.

Con el tiempo, una guerra híbrida se degenera en una prolongada lucha de voluntades para controlar una población...

El escepticismo y dudas pueden erosionar los lazos de confianza cruciales para que el Ejército funcione completamente. En la segunda guerra en Líbano en 2006, se expresó la quebrantada confianza entre las IDF y el pueblo israelí en los medios de comunicación. Los noticieros “denunciaron a las IDF y lo llamaron maniobras ridículas”.³⁴ Las historias publicadas en la primera página cuestionaron el proceso de la toma de decisiones de las IDF, las metas no alcanzadas en

la guerra y el rendimiento del Ejército.³⁵ Al fin del conflicto, el consenso histórico entre los expertos sostiene que el público israelí se desmoralizó y frustró. Se sintió traicionado por las predicciones de las IDF antes de la guerra de una victoria rápida y decisiva y los verdaderos resultados del conflicto.³⁶ Ampliamente, el descontento general israelí, después de la segunda guerra en Líbano en 2006 proporciona un ejemplo contemporáneo de la inquietud popular parecida a lo que sucedió en Estados Unidos en la década de los años 1970, después del conflicto en Vietnam. Esta parte de la historia del Ejército de EUA ha llegado a ser una memoria reprimida y pasada por alto, escondida en la literatura y en los estudios de postguerra. Sin embargo, si ocurrió antes, puede ocurrir otra vez.

Los objetivos estratégicos

Aparte de la prolongación, la guerra híbrida requiere una comprensión detallada de las metas estratégicas del enemigo. Sun Tzu propuso la siguiente teoría eterna, “Conozca a su enemigo y conózcase a sí mismo; en cien combates jamás estará en peligro”.³⁷ Según el punto de vista de Sun Tzu, era crucial comprender al enemigo (sus puntos fuertes, débiles y motivaciones) así como comprenderse a sí mismo para garantizar la victoria. Se puede usar esta teoría en toda guerra, pero es sumamente importante para combatir una dinámica y cambiante amenaza híbrida. Una profunda comprensión, casi empática, de una amenaza híbrida ayudará en el desarrollo de una estrategia eficaz para combatirla. Esta comprensión debe incluir los poderes de resistencia, ideología, determinación, historia y cultura de la amenaza.³⁸ Una completa comprensión del enemigo llevará a una estrategia clara con grandes probabilidades de éxito.

Las iniciativas de lograr una superioridad de inteligencia sobre una amenaza híbrida también ejercerán presión en la pericia militar de la profesión del Ejército. Actualmente, el Ejército cuenta con una colección significativa de sistemas de reconocimiento, inteligencia, observación y localización y adquisición de blancos (RISTA, por sus siglas en inglés).³⁹ De usarse de manera

adecuada, los sistemas RISTA pueden proporcionar a las fuerzas del Ejército datos operacionales en tiempo real, selección y adquisición de blancos de corta duración y una detallada representación de la amenaza y el ambiente operacional. Sin embargo, este sistema se basa en capas de sensores para recolectar información. Al abrumar y sobrecargar los sensores del sistema RISTA con información falsa, una amenaza híbrida puede negar la ventaja tecnológica del Ejército de EUA.⁴⁰ Desde un punto de vista estratégico, esta condición representa una decepción militar tipo-A, donde una amenaza híbrida incrementa la ambigüedad con respecto a sus operaciones al sobrecargar los sistemas RISTA estadounidenses con información falsa e irrelevante.⁴¹ Los analistas de inteligencia podrían sacar conclusiones equivocadas de los datos contradictorios y transmitir información errónea a los líderes del Ejército. Como resultado, las decisiones se tomarán con base en información e inteligencia errónea.

La comprensión y entrenamiento les inculca a los líderes la pericia militar para ejercer el mando tipo misión y juicios discrecionales requeridos sin una supervisión estrecha.⁴² Una comprensión deficiente de una amenaza híbrida y del ambiente operacional complicará el ciclo de la toma de decisiones de un líder del Ejército. Clausewitz describió un estado de furor psicológico (imprevisibilidad e incertidumbre) que nublaba el juicio de un comandante militar.⁴³ Un sistema RISTA sobrecargado por una amenaza híbrida se alinearán con la teoría de Clausewitz y creará un furor psicológico en los líderes del Ejército que bloqueará la pericia militar. En la segunda guerra en Líbano en 2006, Israel tuvo dificultades para recolectar datos de inteligencia que permitieran una comprensión completa del conflicto y las características de la amenaza.⁴⁴ Esta brecha de inteligencia agravó las dificultades de Israel para desarrollar una estrategia integral a fin de derrotar a Hezbolá en un conflicto híbrido.

Una parte vital para comprender una amenaza híbrida es entender la falta de control moral o ético demostrado en la ejecución de las operaciones del adversario. El estado de derecho y los Convenios

de Ginebra no limitarán las operaciones de una amenaza híbrida. Este adversario no reconoce ni cumple con los conceptos tanto legales como militares. En la guerra híbrida, “el enemigo no se adhiere a las reglas y no solo lucha en el teatro de operaciones, sino también en las salas de los hogares estadounidenses”.⁴⁵ Las amenazas híbridas emplearán la guerra de información para sacar una marcada ventaja en los momentos críticos de un conflicto para tornar a su favor el apoyo, tanto del lugar como internacional.

El Ejército de EUA se dedica al servicio honorable de la Nación. Usa el poder terrestre de una manera que cumpla con las leyes de EUA y los valores estadounidenses.⁴⁶ La guerra híbrida implica participar en una lucha injusta. La amenaza híbrida luchará una “guerra sucia” en un esfuerzo de llevar a las fuerzas del Ejército de EUA a situaciones comprometedoras. En la segunda guerra en Líbano de 2006, Hezbolá usó escudos operacionales para proteger componentes clave de su fuerza de los ataques e interdicción de las IDF.⁴⁷ En muchas ocasiones, Hezbolá usó operarios con atuendos libaneses tradicionales que llevaban banderas blancas para redistribuir a los ATGM en distintas posiciones de combate.⁴⁸ En las operaciones de reabastecimiento más grandes, Hezbolá usó “ambulancias y otros vehículos de rescate para encubrir sus movimientos.”⁴⁹ En una ocasión, Clausewitz declaró lo siguiente: “En la guerra, todo es muy sencillo, pero las cosas más sencillas son difíciles”, al referirse al furor y fricción de la guerra.⁵⁰ Las operaciones de reabastecimiento de Hezbolá no eran diferentes en cuanto a esta teoría. Las tácticas de protección operacional empleadas por Hezbolá hicieron problemáticas la selección y adquisición de blancos, interrupción e interdicción de las operaciones de sostenimiento de las IDF. Nuevamente, el furor psicológico de la guerra desafió a los comandantes militares al obligarlos a tomar decisiones morales y éticas en cuanto a abrir fuego contra blancos militares cuestionables.

Las consecuencias de estas decisiones fueron experimentadas en los medios de comunicaciones internacionales y socavaron los méritos honorables de la campaña israelí. “Durante la guerra de 2006,

los medios de comunicación libaneses reportaron y, en gran parte, los medios de comunicaciones internacionales reiteraron, que Israel estaba atacando los hospitales, los centros médicos y ambulancias; las escuelas, las mezquitas e iglesias.⁵¹

Al transmitir los ataques contra la infraestructura de Líbano y las bajas civiles accidentales, los medios de comunicación cambiaron la opinión internacional en contra de Israel y ayudaron a fomentar una resolución de la ONU para un cese al fuego.⁵² En este conflicto, Israel se consideró una nación honorable con altos estándares morales y éticos. Sin embargo, las historias negativas de comunicación estratégica elaborada contra las IDF por Hezbolá, el cual abiertamente cometieron crímenes de guerra al atacar a civiles israelíes y usar escudo operacionales a su propia población, sometió las intenciones honorables de Israel a un considerable escrutinio.⁵³ Los historiadores alegan que Israel no perdió la guerra de información y su caso de causa honorable porque tenían malas técnicas de comunicación estratégica. En su lugar, los israelíes perdieron porque “tenían que decir la verdad mientras que Hezbolá mentía”.⁵⁴ Las mentiras de Hezbolá generó un prejuicio público contra las IDF.

El teniente general Robert Caslen declaró que “las amenazas híbridas de hoy en día buscan los ambientes complejos, donde las acciones de los líderes en todo nivel pueden tener y, de hecho, tienen consecuencias estratégicas”.⁵⁵ Las acciones (tanto positivas como negativas) en el nivel táctico pueden tener un impacto inmediato generalizado. A través de avances tecnológicos, las fuentes de los medios de comunicación e individuos instantáneamente pueden transmitir al mundo las acciones militares previamente aprobadas, con implicaciones estratégicas. Una amenaza híbrida sacará provecho de esta condición *al utilizar la guerra de información. Los casos aislados de una falta de sentido común (Abu Ghraib, un equipo de muerte en Afganistán) y los daños colaterales de las acciones militares justificadas, tendrán efectos de segundo y tercer orden de gran alcance que se perciben en todo el mundo. Otros casos similares, como los antes*

mencionados de las IDF y el Ejército de EUA, pueden degradar el servicio honorable del Ejército de EUA en el futuro.

Los guerreros-eruditos

El ambiguo ambiente de seguridad del futuro puede desafiar la profesión del Ejército, pero sus atributos centrales perdurarán. Sin embargo, ¿es la profesión del Ejército, en su forma actual, lo suficientemente fuerte para derrotar la amenaza híbrida del futuro y lograr la victoria en la guerra híbrida futura? A fin de garantizar el éxito, la profesión del Ejército de EUA necesitará adaptarse. Un posible cambio sería la transición a una organización de aprendizaje permanente, llena de guerreros eruditos. El autor Peter Senge describe una organización de aprendizaje como una donde las personas constantemente amplían sus capacidades de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se desarrollan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva se deja en libertad y donde las personas constantemente aprenden a cómo aprender juntos.⁵⁶

Esta estructura encaja bien con el Ejército. Todo integrante de la profesión del Ejército —el soldado, suboficial, oficial y civil— cuenta con un fuerte sentido de orgullo en el servicio que presta a la Nación. Además, como profesionales en el Ejército, su enfoque siempre se centra en descubrir nuevas maneras innovadoras de resolver problemas y mejorar la organización. Algunos eruditos sostienen que los recientes desafíos operacionales en las Operaciones *Enduring Freedom* y *Iraqi Freedom* obligaron al Ejército a aprender y adaptarse para lograr el éxito en las operaciones de contrainsurgencia.⁵⁷ En este sentido, el Ejército de EUA ya puede mostrar algunas características de una organización de aprendizaje.⁵⁸ Sin embargo, este concepto solo puede ser superficial; el Ejército todavía no ha adoptado la idea. Los líderes influyentes, tales como el general de división H.R. McMaster y el general de división Sean McFarland, son ejemplos de guerreros-eruditos que transforman sus comandos en organizaciones de aprendizaje los cuales

se centran en el pensamiento y adaptación.⁵⁹ La internalización del concepto de una organización de aprendizaje en la profesión del Ejército ayudará a salvar los obstáculos a fin de aprender y adaptarse para el futuro. El establecer un ambiente que se centra en el aprendizaje creará un entorno que estimulará el estudio erudito, el análisis crítico y la reflexión. En este ambiente, los aprendices individuales pueden alcanzar el éxito y prosperar para mayor beneficio de la organización.

Otra idea importante en el libro de Senge es el principio de la maestría personal.⁶⁰ Este principio forma “la piedra angular indispensable de la organización de aprendizaje”.⁶¹ En esta estructura, las personas se comprometen al aprendizaje de toda la vida, amplían su capacidad de reconocer problemas y desarrollar planes para lograr el éxito. Con el transcurrir del tiempo, las personas incrementan su rendimiento profesional mientras llegan a controlar el logro de las metas que ayudaron a formular. Esta lógica incorpora el concepto del guerrero-erudito en la profesión del Ejército e incrementa la pericia colectiva militar y de los líderes del Ejército de EUA. En un reciente artículo publicado en la revista *Joint Force Quarterly*, el general Martin Dempsey presentó conceptos sobre la adaptación de la fuerza. En el mismo se destaca que el poder militar en el siglo pasado se centraba en las medidas de armas y municiones.⁶² Sin embargo, en el futuro se centrará en la adaptación inteligente y establecerá una prioridad más alta para las personas en las organizaciones ágiles, en lugar de plataformas de armas.⁶³ El general Dempsey continúa destacando que la adaptación inteligente, en realidad, significa que “tenemos que aprender más y pensar más que nuestros adversarios”.⁶⁴ El concepto de guerrero-erudito directamente se alinea con lo que alega el Jefe de Estado Mayor Conjunto. Al invertir en el aspecto erudito de los soldados y líderes, el Ejército de EUA puede comenzar a enfatizar e invertir en el capital humano en lugar de plataformas de armas. El estimular el aprendizaje de toda la vida en toda la carrera de un soldado en el nivel institucional, experimental y personal, proporcionará beneficios en un futuro ambiguo. El combatir una amenaza híbrida en un futuro ambiente operacional

cambiante requerirá soldados y oficiales que se sientan cómodos en lo incómodo. Los soldados y líderes que pueden aprender más y pensar más que el adversario, así como adaptarse más rápidamente, resultarán decisivos para el Ejército de EUA en la guerra híbrida.

El combatir una amenaza híbrida en un futuro ambiente operacional cambiante requerirá soldados y oficiales que se sientan cómodos en lo incómodo.

En una carrera para adaptarse inteligentemente, la tecnología presenta un eficaz multiplicador de combate y aprendizaje. La integración de la tecnología en el entrenamiento inicial, la educación profesional militar y los ejercicios a nivel de unidad mejorarán, en gran medida, el continuo aprendizaje en conjunto. El general Dempsey, mientras servía en calidad de Comandante del Comando de Entrenamiento y Doctrina (TRADOC, por sus siglas en inglés), declaró que “necesitamos hacer la práctica tan difícil como la realidad, tanto en la escuela institucional como en la guarnición de origen”.⁶⁵ En el esfuerzo de crear las condiciones realistas del combate futuro en el entrenamiento, la tecnología puede ser el elemento clave. En los últimos años, el TRADOC estableció el Centro de Operaciones de Entrenamiento de Cerebros (TBOC, por sus siglas en inglés) con este propósito en mente. Dicho centro emplea la tecnología para recolectar datos del mundo real de los actuales teatros de operaciones y, luego, los adapta para duplicar el ambiente operacional actual a fin de apoyar el entrenamiento en la guarnición de origen para unidades en todo el Ejército.⁶⁶ Además, el TBOC puede usar las capacidades flexibles de la tecnología para crear realidades virtuales [simulacros tridimensionales] de los escenarios del mundo real de las operaciones actuales.⁶⁷ Esto habilitará y facultará a los soldados a través del entrenamiento en ambientes realistas similares al combate. Los verdaderos escenarios del mundo

real que se desarrollan con la tecnología pueden ayudar a los guerreros-eruditos a asimilar los conceptos introducidos en el ambiente de aula tradicional. La Escuela de Ingeniería del Ejército de EUA actualmente se esfuerza por utilizar la tecnología con la integración de escenarios de *Virtual Battlespace 2* (Zona de Combate Virtual 2) y los productos del TBOC en el Curso Básico de Oficiales de Ingeniería y los Cursos de Carrera para Capitanes. A medida que la tecnología, el TBOC y otras organizaciones tal como el TBOC continúan evolucionando en el futuro, el Ejército de EUA puede darse cuenta de que apenas ha comenzado a profundizar la integración de la tecnología en la educación militar.

¿Qué sucederá en el futuro? Esta es una pregunta común que se hacen las organizaciones y personas para reflexionar a fin de desarrollar una visión compartida del futuro. No hay diferencia alguna cuando el Ejército contempla lo que sería la amenaza más grande para la profesión del Ejército a partir de 2020. El ambiente de seguridad actual de EUA está lleno de incertidumbre

e imprevisibilidad, sin cambio previsible en el futuro. El combatir los futuros adversarios será la amenaza más grande que enfrentará la profesión del Ejército mientras la guerra llega a ser una forma híbrida más letal y agresiva. El derrotar una amenaza híbrida y luchar una guerra híbrida pondrá a prueba las *características esenciales de la profesión del Ejército de EUA, la pericia, confianza y servicio honorable* en una guerra de hombres analíticos. La experiencia de las IDF en su lucha contra Hezbolá en la segunda guerra en Líbano de 2006 sirve de ejemplo de mal agüero en cuanto a cómo la guerra híbrida puede poner a prueba los elementos fundamentales de las fuerzas armadas profesionales. En una carrera de rápida adaptación, el Ejército de EUA debe hacer la transición a una organización de aprendizaje, llena de guerreros-eruditos, para garantizar el uso vigilante del poder terrestre en el futuro. Las grandes posibilidades de la tecnología también pueden proporcionar opciones flexibles para desafiar a la futura generación de profesionales del Ejército de EUA a fin de prepararlos para la siguiente guerra. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dempsey, Martin E., *Joint Education*, White Paper (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, Department of Defense, 2012), p. 3.
2. Ejército de EUA, Boletín de Entrenamiento (*Training Circular - TC*) 7-100, *Hybrid Threat* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2010), p. 7.
3. *Ibid.*, págs. 15-16.
4. Naím, Moisés, "The Five Wars of Globalization," en *International Security Studies Coursebook* (Base Aérea Maxwell, Alabama: Air Command and Staff College, 2012), p. 85.
5. Brun, Itai, "The Second Lebanon War, 2006," en *A History of Air Warfare*, editado por John Andreas Olsen, 297-324 (Washington, DC: Potomac Books, Inc., 2010), p. 297.
6. Murray, Williamson, "What the Past Suggests," en *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray y Peter R. Mansoor, 289-307 (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), p. 290.
7. Arkin, William M., *Divining Victory: Airpower in the 2006 Israel-Hezbollah War* (Base Aérea Maxwell, Alabama: Air University Press, 2007), p. 54.
8. Biddle, Stephen y Friedman, Jeffrey A., *The 2006 Lebanon Campaign and The Future of Warfare: Implications for Army and Defense Policy*, Monografía, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, (Carlisle Barracks, Pensilvania: Strategic Studies Institute, 2008), p. 5.
9. *Ibid.*, xi.
10. *Ibid.*, p. 4.
11. Pape, Robert A., *Bombing to Win: Air Power and Coercion in War* (Ithaca, Nueva York: Cornell University Press, 1996), págs. 12-13. Pape describe un tipo de coerción como la coerción por castigo. Esta forma de

coerción incrementa los costes o riesgos de la población civil a través de ataque directo o bombardeo estratégico. Coerción por castigo también ajusta los costes al sacar provecho de la sensibilidad de una población civil a altos números de bajas militares. En la teoría, estar sujeto al dolor y castigo constante obligará a un adversario a aceptar las condiciones establecidas por el coezy y hacer concesiones.

12. *Ibid.*, págs. 12-13.
13. Biddle y Friedman, págs. 49-50.
14. *Ibid.*, p. 73.
15. *Ibid.*, págs. 50-51.
16. Brun, p. 302.
17. Biddle y Friedman, p. 52.
18. Brun, p. 312.
19. *Ibid.*, págs. 313-14.
20. *Ibid.*, p. 314.
21. Gray, Collin S., *Airpower for Strategic Effect* (Base Aérea Maxwell, Alabama: Air University Press, 2012), p. 259.
22. Murray, p. 290.
23. Citado en Mansoor, Peter R., "Hybrid Warfare in History," en *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray y Peter R. Mansoor, (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), págs. 13-14.
24. Ejército de EUA, Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 3-90, *Offense and Defense* (Washington, DC: GPO, 2012), págs. 39, 64.
25. Galula, David, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice* (Nueva York: Praeger Publishers, 2006), p. 4.
26. Walzer, Michael, *Just and Unjust Wars* (Nueva York: Basic Books,

- 1977), p. 186.
27. Murray, p. 293.
28. Lowe, Karl "Hybrid Warfare in Vietnam," en *Hybrid Warfare: Fighting Complex Opponents from the Ancient World to the Present*, editado por Williamson Murray y Peter R. Mansoor, (Cambridge: Cambridge University Press, 2012), p. 256.
29. Ejército de EUA, Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 2012), p. 26.
30. *Ibid.*, p. 26.
31. Matthews, Matt M. *We Were Caught Unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War*, The Long War Series Occasional Paper 26, U.S. Army Combined Arms Center (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, 2008), p. 63.
32. Mansoor, págs. 7, 9.
33. Cone, Robert W., "Enduring Attributes of the Profession: Trust, Discipline, and Fitness" *Military Review* (septiembre de 2011): p. 5.
34. Matthews, p. 47.
35. Citado en *ibid.*, p. 47.
36. Brun, p. 315.
37. Sun Tzu, *The Art of War*, trad. Samuel B. Griffith (Nueva York: Oxford University Press, 1971), p. 84.
38. Murray, p. 307.
39. TC 7-100, p. 32.
40. *Ibid.*
41. Agencia de Inteligencia del Departamento de Defensa, *Intelligence Warning Terminology* (Washington, DC: Joint Military Intelligence College, 2001), p. 5.
42. ADP 1, p. 26.
43. Von Clausewitz, Carl, *On War*, editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1989), p. 108.
44. Brun, p. 321.
45. Kem, Jack D., *Campaign Planning: Tools of the Trade*, Monografía, U.S. Army Command General and Staff College (Fuerte Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, 2009), p. 85. Nota: Modificado para gramática y sintaxis.
46. ADP 1, p. 28.
47. TC 7-100, p. 34.
48. Arkin, p. 49.
49. *Ibid.*
50. Clausewitz, p. 119.
51. Arkin, p. 75
52. Matthews, págs. 47-48.
53. Arkin, p. 150.
54. *Ibid.*
55. Caslen, Robert L. y Finney, Nathan K., "The Army Ethic, Public Trust, and the Profession of Arms," *Military Review* (septiembre de 2011): p. 17.
56. Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990), p. 3.
57. Gray, p. 249.
58. *Ibid.*
59. Moyer, Mark, *A Question of Command: Counterinsurgency from the Civil War to Iraq* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 2009), págs. 233-34, 239-42.
60. Senge, p. 7.
61. *Ibid.*
62. Dempsey, Martin E., "Sustaining Our Edge," *Joint Force Quarterly*, nro. 68 (1^{er} Trimestre de 2013): p. 4.
63. *Ibid.*
64. *Ibid.*
65. Dempsey, Martin E., "Leader Development," *Army Magazine* 61, nro. 2, febrero de 2011, p. 26.
66. *Ibid.*, p. 27.
67. *Ibid.*

La mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército

Dan Johnson, Consultor para el Grupo Praevius, Salado, Texas

“SE TRATA DE los hombres que están a su lado. Así de sencillo”. Esta es la nota de cierre de la película *Blackhawk Down*, dada por el Sargento de Primera clase Norm “Hoot” Gibson (Eric Bana protagonizó el papel de las Fuerzas Especiales). El guión abarca una idea con la que la mayoría de los estadounidenses —y todos los integrantes de la fuerza— están familiarizados. Habla de la lealtad.

Al enmarcar la lealtad como los lazos que existen entre los soldados que enfrentan juntos conflictos, es común para nosotros pensar acerca de la lealtad en el Ejército —especialmente cuando lo relacionamos al Ejército. Es una concepción de la lealtad que ha sido explorada para explicar por qué los soldados estadounidenses luchan, o la necesidad del espíritu de cuerpo, o la fuerza que tienen las experiencias traumáticas de combate.

A menudo, la lealtad percibida entre los compañeros es simplemente la lealtad comprendida y comunicada con mayor facilidad —y, tanto nosotros como la profesión del Ejército debemos comunicar la lealtad. Es un valor del Ejército, primero en el acrónimo mnemónico LDRSHIP. La definición oficial que proporcionamos es la siguiente:

Profesar verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos, al Ejército, a su unidad y a otros soldados. El profesar verdadera fe y lealtad es un asunto de creer y dedicarse a sí mismo a algo o a alguien. Un soldado leal es uno que apoya al liderazgo y



(Ejército de EUA)

El soldado Kevin March, un soldado asignado al 1^{er} Batallón, 66^o Regimiento blindado, 1^{er} Equipo de combate de brigada, 4^a División de infantería, parado en la cima de un acantilado con vista al valle del río Arghandab, 31 de enero de 2011.

que profesamos es el mayor peligro que enfrenta la Profesión del Ejército en la siguiente década.

Como seres humanos, naturalmente sentimos fuertes lazos emocionales —nos *sentimos* leales— hacia las personas más cercanas a nosotros. Nuestros lazos emocionales evocan un fuerte sentido de lealtad para con la familia, el equipo en el campo, los amigos del lugar o a la unidad militar.² Esta lealtad militar es la configuración por defecto —la que refuerza nuestra cultura estadounidense con películas como *Saving Private Ryan*, programas de televisión como *Band of Brothers* y con la interminable cámara de eco de los medios de comunicación. Los expertos militares, a menudo, regresan al mismo valor por defecto.

En “*Why They Fight*”, el Dr. Leonard Wong

Dan Johnson es un consultor con el grupo Praevius en Salado, Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos (USMA) y Maestrías de la Universidad Webster y de

la Universidad de Texas. Su servicio militar incluye múltiples asignaciones a Irak y una asignación como instructor en el Departamento de historia de la USMA.

concuera totalmente con las observaciones del historiador S.L.A. Marshall acerca de la lealtad. En el libro titulado *Men Against Fire*, Marshall escribió lo siguiente: “Sostengo que una de las verdades más simples de guerra es que lo que permite a un soldado de infantería seguir adelante con sus armas es la presencia cercana, o la supuesta presencia de un compañero... Principalmente, se siente apoyado por sus compañeros y en segundo lugar por sus armas”. Cuando Marshall observó que “los hombres no luchan por una causa sino porque no quieren defraudar a sus compañeros”, los autores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército fueron más allá. Alegaron que, en esta época moderna, a menudo, los soldados estadounidenses “van a la guerra” por razones mayores que la ideología: patriotismo, altruismo y cosas por el estilo. Estos hombres y mujeres depositan su confianza en el Ejército más grande para enmarcar la dirección estratégica de la guerra, sin embargo, depositan su lealtad en sus compañeros.³

¿Entonces? ¿Qué hay de malo con esto?

El problema es que damos crédito, en toda la profesión del Ejército, a la idea de un “conflicto de lealtad”. Los instructores de ejercicios, grupos pequeños y plataformas han invertido tanta

energía repitiendo incansablemente a los hombres y mujeres aspirantes profesionales “a su lado” el credo de la lealtad que, en la jerarquía creada por definición oficial del Ejército, el último “nivel” de lealtad ha ganado gran importancia en nuestras mentes.⁴ Al unir esa primacía desarrollada mediante el entrenamiento y capacitación con nuestras tendencias emocionales, demasiado a menudo, esta lealtad de la pequeña unidad se convierte en *el* valor. El Capitán Walter Sowden y el Sargento mayor, David Stewart tomaron nota de esto en su libro titulado “*The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms*” [El dilema de las lealtades contrarias en la Profesión de las Armas]. En la última década, el Ejército ha cometido una serie de violaciones públicas contra la Ética de Ejército, como mínimo, una vez al año —y la decisión o acción ocurrió en una unidad pequeña, cohesiva, *leal*.⁵

La tolerancia que los hombres y mujeres estadounidenses tienen para con los líderes tóxicos en la profesión, manifiesta la dinámica de lealtades contrarias: hombres y mujeres que toman su tiempo y se muerden la lengua para no cometer un gran irrespeto porque no quieren aparentar ser *desleales*. Ese deseo influenció a subordinados a tolerar las amenazas comunes del teniente general Patrick

O'Reilly de “ahogar” a los que le rodean y las vociferadas amenazas del coronel Frank Zachar, de enterrar un punzón en el ojo del desleal.⁶ Los profesionales del Ejército *sienten* la necesidad de ser leales, según escribe el teniente general Walter Ulmer. “Los subalternos están reacios a identificar a su jefe como tóxico. Sienten una lealtad y no quieren avergonzar a su unidad”.⁷ Demasiado a menudo, los profesionales del Ejército optan por morderse la lengua —cuando un superior está equivocado, cuando un superior es poco ético, cuando un superior es tóxico— debido al poder cultural de lealtad.⁸



Soldado Jared Gehmann, Ejército de EUA

Sargento Richard Grimsley, Ejército de EUA, saluda a una niña iraquí en un punto de control de seguridad en la región de Madain Bagdad Oriental, 19 de agosto de 2009.

Nuestro entrenamiento y capacitación refuerza este concepto de lealtad tan a menudo como los hombres y mujeres ingresan a la profesión, lo que se convierte en parte activa de su identidad. Se convierte en parte de la cultura, un elemento de la composición emocional de un profesional del Ejército —él o ella es fiel a sus camaradas, sus compañeros de batalla, su unidad, de primero, de último y para siempre.⁹

Esto es importante. Es maravilloso para la cohesión, para el espíritu de combate y el espíritu de cuerpo. Es terrible para garantizar que la profesión del Ejército sea servida la siguiente década. Esta importantísima lealtad al grupo pequeño puede estar en conflicto con la lealtad al Ejército, a la verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos.

En vista de que la identidad y los lazos emocionales fácilmente abrumarán la idea intangible de lealtad a los ideales, este conflicto raramente se resuelve. El economista de comportamiento Dan Ariely en *The Upside of Irrationality* trató algo llamado “self-herding” (auto-pastoreo); tomamos decisiones basadas en las acciones y decisiones que hemos tomado en el pasado —con base en nuestras ideas de quiénes somos.¹⁰ El consultar los altos ideales encarnados en la Constitución es demasiado difícil y “la ley del menor esfuerzo” de Daniel Kahneman, en calidad de psicólogo, señala, “La pereza está profundamente radicada en nuestra naturaleza”.¹¹ Demasiado pocos estadounidenses han leído la Constitución y asimilado los valores y principios expresados por el poder de su juramento para invalidar el lazo emocional hacia sus compañeros *ranger*.

Sin embargo, la lealtad no es una expresión de emoción. Además sirve como una función de identidad. En su libro *Sociology of Loyalty*, James Connor escribió lo siguiente: “Nuestra lealtad nos proporciona identidad”.¹² Somos más leales a las cosas más estrechamente vinculadas a nuestra identidad. El problema es que, en la actualidad, la mayor parte de la identidad de un profesional del Ejército se desarrolla en torno al vínculo emocional de la lealtad entre los combatientes en el campo de batalla, hasta que la misma gana fuerza

lejos del campo de batalla. Si bien necesitamos esa conexión emocional para el espíritu de cuerpo, también necesitamos apartarnos de la misma y reforzar cuidadosamente una identidad que venera la Constitución.

El desarrollo de esta identidad es un proceso de toda la carrera. La Dra. Pauline M. Kaurin presentó un trabajo en la Conferencia de Servicios sobre la Ética profesional en 2006, en donde señaló lo siguiente: “En lugar de considerar la identidad como una posesión, la identidad [incluso para los profesionales del Ejército de mayor antigüedad] es algo que se encuentra en el propio proceso de cultivar, al dejar abierta la posibilidad de cambiar, evolucionar y modificar la propia identidad, ya sea, en respuesta a las influencias individuales o sociales y los intereses (o ambos)”.¹³

En calidad de profesionales del Ejército, debemos darnos cuenta de que el elemento clave de nuestra identidad es nuestro juramento de apoyar y defender, tener verdadera fe y lealtad a la Constitución de Estados Unidos de Norteamérica. El compartir una identidad centrada en la Constitución desarrolla vínculos más extensos que los insulares, no obstante, estrechos vínculos de combate. Los vínculos falsos para apoyar un ideal en lugar de los forjados a través de las dificultades compartidas o en tiroteos, dan margen a una confianza institucional que sufriría de lo contrario. Según lo escrito por Michael Wheeler para la *Air University Review*—

[Esta] es una perspectiva distinta de cómo la lealtad puede ser inspirada, de tal manera que la meta militar de disciplina puede lograrse junto con el objetivo social de contar con soldados que son también reflexivos y moralmente sensibles. Este concepto de la lealtad es uno inspirado por medio de la confianza, donde esta reside en la integridad moral del comandante.¹⁴

Esa confianza es la base de la profesión del Ejército. Si desarrollamos y seguimos refinando las identidades centradas en el deseo de “establecer justicia, asegurar la tranquilidad doméstica, proporcionar defensa común, promover el bienestar general y asegurar las bendiciones de Libertad para nosotros mismos y nuestra posteridad”.¹⁵

- No tendremos más conflictos de lealtad. Tampoco una decisión ni una acción reflejará nuestra verdadera fe y lealtad, o no lo hará. Si nuestros grupos pequeños toman acciones contrarias a las establecidas en nuestra Constitución, es ese grupo el que es desleal.

- Entenderemos más claramente nuestro deber de luchar por la excelencia en apoyo y defensa de la Constitución y la misión definida en la misma.

- No nos preguntaremos cómo tratar a las personas con respeto, pero nos daremos cuenta de que cada persona tiene un valor intrínseco y debemos reconocer su dignidad.

- No nos preguntaremos qué significa ofrecer el servicio desinteresado, pero reconoceremos

que derivamos el cumplimiento y valor de servir al pueblo estadounidense en una profesión singular con la experiencia individual.

- No debatiremos el honor, pero sabremos que es una reverencia hacia la honestidad, sinceridad y verdad.

- Nos esforcaremos cada día para abiertamente adherirnos a estos valores con integridad, al admitir nuestras deficiencias, pero seguir luchando.

Estamos trabajando hacia el logro de una meta alcanzable. Nos esforcamos para ser profesionales del Ejército, dignos de confianza y juramentados para apoyar y defender la Constitución de Estados Unidos de Norteamérica.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ver <http://www.army.mil/values/>.
2. Keller, Simon, *The Limits of Loyalty* (Cambridge University Press, 2007), p. 31; Connor, James, *The Sociology of Loyalty* (New York: Springer, 2007), pags. 44, 69.
3. Wong, Leonard, Kolditz, Thomas A., Millen, Raymond A., Potter, Terrence M., "Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War," *US Army War College's Strategic Studies Initiative* (Carlisle Barracks, Pensilvania, 2003). The Marshall quote is from page 2, and the authors' argument is on page 19.
4. Sowden, J., Walter y Stewart David L., "The Dilemma of Competing Loyalties in the Profession of Arms," Paper Submission: Fort Leavenworth Ethics Symposium "Applying the Military Ethic Across the Spectrum of Operations" (Fuerte Leavenworth, Kansas, 7-10 November 2011), p. 19.
5. Sowden y Stewart, p. 3. Los autores se refieren a los siguientes casos para respaldar su alegato: la Bahía de Guantánamo (Gitmo), Abu Ghraib (2003), TCnel West (2003), TCnel Sassaman/Samarra (2004), Pat Tillman (2004); Haditha (Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en 2005), Pista de Aterrizaje Bagram (2005), Hamdania (Integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina en 2006), Mahmudiyah/*Black Hearts* (2006), Operación *Iron Triangle* (2006), Asesinatos del Canal de Bagdad (2007), incidentes de "Kill Team" [Equipo de la muerte](2010) y el gran número de comandantes de mayor jerarquía (Ejército y Armada) siendo relevados en el año pasado (2011).
6. Inspector General, "Report of Investigation, Lt. Gen. Patrick J. O'Reilly, U.S. Army, Missile Defense Agency," Alexandria, Virginia, 2 de mayo de 2012; Joe Gould, "Germany based colonel relieved of duty," *Army Times*, 6 de marzo de 2011, <http://www.armytimes.com/news/2011/03/army-report-finds-toxic-command-climate-zachar-030611w/>.
7. Ulmer, Walter F., hijo, "Toxic Leadership: What Are We Talking About?" *Army* June (2012): p. 50.
8. Kaplan, Fred, *The Insurgents: David Petraeus and the Plot to Change the American Way of War* (Simon and Schuster: New York, 2013), p. 190. Kaplan destacó este punto cuando señala que el [general de división] Chiarelli no era un tipo que protestaba o renunciaba. Había aceptado de la responsabilidad de su cargo, en esta guerra. Admiró la jerarquía del Ejército y su cultura de lealtad. Rechinó los dientes sobre Casey casi todos los días, pero siempre habló a su favor y jamás —por lo menos en ese entonces— habló en contra de él."
9. Sowden y Stewart, p. 18.
10. Ariely, Dan, *The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic* (Harper Perennial: New York, 2010), p. 262.
11. Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux: New York, 2011), p. 35.
12. Connor, p. 51.
13. Kaurin, Pauline M., "Identity, Loyalty and Combat Effectiveness: A Cautionary Tale," *JSCOPE* (2006), 2, <http://isme.tamu.edu/JSCOPE06/Kaurin06.html>.
14. Wheeler, Michael O., "Loyalty, Honor, and the Modern Military," *Air University Review*, mayo-junio (1973): p. 4.
15. La Constitución de Estados Unidos.

Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz

Teniente Coronel Douglas Pryer, Ejército de EUA

De manera que seguimos, los barcos contra la corriente, constantemente impulsados hacia el pasado.

—F. Scott Fitzgerald, *The Great Gatsby*

El nacimiento de una filosofía alemana y la adopción estadounidense

COMO ES EL caso en la mayoría de las grandes innovaciones militares, el mando tipo misión fue concebido en el vientre de la guerra, tras las dolorosas lecciones de la derrota. En 1806, Napoleón decisivamente derrotó al Ejército prusiano en los combates gemelos de Jena y Auerstedt. Si bien el ataque francés estuvo mal coordinado, el estricto Ejército prusiano luchó aun peor y no aprovechó las oportunidades. En las siguientes semanas, la *Grande Armée* de Napoleón persiguió a su desmoralizado enemigo, destruyó, poco a poco, a las unidades prusianas y ocupó Berlín.

El impacto psíquico del acontecimiento impulsó la transformación del Ejército prusiano. Gerhard von Scharnhorst, Jefe de Estado Mayor General prusiano, encabezó la reforma. Scharnhorst consideró que la mejor manera de preparar a los ejércitos para el combate era capacitar, de manera integral, a los líderes de menor antigüedad y, luego, permitirles tomar decisiones independientemente.¹ El Estado Mayor General y la Academia Militar que fundó tendrían una influencia sobre las generaciones

de oficiales alemanes para que pensarán de la manera que él pensaba sobre el mando.²

El gran teórico militar Carl von Clausewitz era el protegido de Scharnhorst. El concepto “fricción” de Clausewitz sustentó la filosofía embrionaria que más tarde sería llamada “Auftragstaktik” (mando tipo misión). Clausewitz escribió que, debido al carácter recíproco de la guerra y las fuerzas morales subyacentes, “la guerra es el reino de la incertidumbre”.³ Se acumulan problemas imprevistos en todo nivel, lo que crea un “tipo de fricción inconcebible, a menos que uno haya experimentado la guerra”.⁴ El éxito, concluyó, pertenece a los comandantes que superan la capacidad del enemigo de aprovechar la fricción.

Helmuth von Moltke el anciano, que se consideró un discípulo de Clausewitz, se le conoce como “el Padre del Auftragstaktik”.⁵ En los 30 años de servicio de Moltke en el cargo de Jefe de Estado Mayor, el Auftragstaktik “se estableció como teoría coherente... y se reforzó como doctrina oficial”.⁶ Moltke cimentó el apoyo que la cultura, capacitación y entrenamiento militar proporcionó a lo que se había convertido en el mando descentralizado. Las escuelas proporcionaron, incluso, a los oficiales de menor jerarquía y suboficiales una extensa capacitación táctica.⁷ Por lo regular, los líderes valoraban más la iniciativa agresiva que la obediencia estricta de sus subalternos y, hasta la década de los años 1920, los oficiales enfrentaron escenarios de

El Teniente Coronel Douglas Pryer ha ocupado diversas posiciones de mando y estado mayor en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Kosovo, Irak y Afganistán. Actualmente sirve como el jefe de división en el Terreno de Prueba Electrónica en el Fuerte Huachuca, estado de Arizona.

*Cuenta a su haber con una Maestría (en historia militar) de la Escuela de Comando y Estado Mayor y es autor del libro *The Fight for the High Ground: The U.S. Army and Interrogation during Operation Iraqi Freedom May 2003-April 2004*.*

entrenamiento en los cuales tenían que desobedecer las órdenes para cumplir con la intención del comandante.⁸

El mando descentralizado impulsó a los prusianos a la victoria rápida sobre los franceses en 1870. En 1918, las “tropas de asalto” semiautónomas de Alemania lograron el único avance táctico en el Frente Occidental (un avance que no podían aprovechar debido a la atrición y deficiencias logísticas).⁹ Más tarde, como componente clave de la “blitzkrieg”, el *Auftragstaktik* alimentó la rápida derrota de los ejércitos aliados en Europa, Asia y África en el inicio de la Segunda Guerra Mundial.

Los elementos de esta filosofía se desplazaban al otro lado del Atlántico. Desde al menos 1905, la doctrina del Ejército de EUA, esporádicamente, ha respaldado estos elementos.¹⁰ Desde hace mucho, incluso en la Guerra civil de Estados Unidos,

algunos destacados comandantes (tales como Ulysses S. Grant y Robert E. Lee) rutinariamente emitieron órdenes tipo misión.¹¹ El general George S. Patton, hijo, ejemplificó el mando tipo misión más que cualquier otro comandante estadounidense, incluso superando el rendimiento de sus adversarios alemanes al respecto. “Jamás diga a los subalternos cómo hacer algo”, escribió Patton. “Dígales qué hacer y le sorprenderán con su ingenio”.¹²

Sin embargo, no fue hasta que nuestro Ejército buscó distintas maneras de compensar la gran ventaja cuantitativa del Ejército soviético en Europa, que el *Auftragstaktik* recibió precedencia en la doctrina.¹³ El *Manual de Campaña (Field Manual - FM) 100-5, Operations*, de 1982, fue un suceso clave en este respecto, que enfatizó las órdenes tipo misión, la iniciativa de subalternos y un “espíritu ofensivo” (un doble sentido accidental).¹⁴



Horace Vernet, *Bataille d'Iéna*, óleo en Iona, Versalles, Francia, Napoleón frente a sus tropas en el Combate de Jen-Auerstedt, 14 de octubre de 1806. La derrota de Prusia en dicho combate llevó al nacimiento del mando tipo misión.

Hoy en día, el mando tipo misión es la base de la filosofía de guerra del Ejército de EUA.¹⁵ El mismo juega un rol importante en la doctrina clave y de tema en las escuelas de las instituciones castrenses.¹⁶ Incluso tiene un manual dedicado, la Publicación de Doctrina del Ejército (*Army Doctrine Publication*) 6-0, *Mission Command* (Mando tipo misión), en la cual se define el mando tipo misión como el “ejercicio de autoridad y orientación del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante a fin de habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas”.¹⁷

Gracias a la aceptación del *Auftragstaktik* de nuestro Ejército, los defensores de la iniciativa dicen que podemos hacer más con menos recursos en todo el espectro del conflicto. El mando tipo misión les da a los comandantes de pequeña unidad la flexibilidad de reaccionar rápidamente, maniobrar y ganar batallas con fuerzas convencionales pesadas. Puesto que “los comandantes en el lugar tienen la mejor comprensión situacional”, el permitir que los oficiales subalternos resuelvan sus propios problemas nos ayuda a derrotar las insurgencias.¹⁸ Y la descentralización de las operaciones de información garantiza que nos mantengamos al corriente con la entrega rápida de mensajes de los enemigos dispersos en las poblaciones clave.¹⁹ Los defensores dicen que la doctrina y el entrenamiento, finalmente, se han unido para garantizar que los líderes del Ejército puedan superar la capacidad que tienen sus enemigos de aprovechar la fricción.

Si solo fuera tan fácil.

Decir que así es, no hace que así sea

“De manera que, seguimos, los barcos contra la corriente, constantemente impulsados hacia el pasado”. De este modo, F. Scott Fitzgerald concluyó el libro *The Great Gatsby*, inquietantemente evocando la idea de que los seres humanos con dificultad pueden escapar a los acontecimientos importantes de su pasado. Se puede decir lo mismo

de las instituciones, impulsadas hacia su pasado por profundos prejuicios culturales frecuentemente ocultos.

El ilustre teórico organizacional Edgar Schein define la cultura como “un patrón de presunciones básicas, compartidas y aprendidas por un grupo mientras solucionaban sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos integrantes como la manera correcta de percibir, pensar y sentirse relacionados con estos problemas”.²⁰ Schein define tres niveles de la cultura organizacional. El primer nivel consta de los “objetos” visibles tales como declaraciones de misión, historias heroicas y manuales doctrinales.²¹ El segundo consiste en las normas y valores consuetudinarios que rigen la vida cotidiana.²² Y el tercer nivel y más profundo, se encuentran las presunciones básicas de la organización, sus preferencias para las soluciones de problemas específicos con base en experiencias pasadas.²³

El modelo de Schein nos ayuda a comprender por qué las organizaciones pueden decir que valoran una cosa si, en realidad, prefieren otra. Además, explica porque puede ser posible que nuestro Ejército no implemente completamente el mando tipo misión, a pesar de un fuerte compromiso doctrinal con la metodología.

En un reciente libro, el veterano de las Fuerzas de Defensas israelíes y erudito Eitan Shamir aborda integralmente los efectos de la cultura militar en la práctica del mando tipo misión. Con respecto al Ejército de EUA, sostiene que, las fuerzas que inhiben la práctica del mando tipo misión tienen mucho más peso que las fuerzas que lo respaldan.²⁴ Tom Guthrie, Jorg Muth, Donald Vandergriff y muchos otros críticos concuerdan con esta declaración.²⁵

Algunos afirman que las pruebas yacen en el rendimiento mediocre del Ejército en el campo de batalla en las décadas desde la aceptación del *Auftragstaktik*. Desde el punto de vista de ellos, incluso la victoria aparente, tal como la guerra de Golfo, es un éxito calificado. En esta guerra, las fuerzas de la coalición lucharon según un plan

detallado en un solo gran ataque envolvente sincronizado. Las ordenes por escrito con anexos típicamente sumaron 1.000 páginas y, como el general Colin Powell más adelante escribió, “Allí nadie le iba a decir a Schwarzkopf que se había equivocado”.²⁶ Cuando el Ejército iraquí se desintegró antes de lo previsto, a los comandantes les faltó la libertad de acción, competencia e iniciativa para perseguir y destruir las columnas iraquíes en retirada.²⁷ La mayoría de la Guardia Republicana se escapó, lo que garantizó la supervivencia del régimen de Saddam y otra guerra con Irak una década después.²⁸

Algunos críticos sostienen que, con pocas excepciones notables, nuestro Ejército tampoco ha ejercido el mando tipo misión en los conflictos más recientes.²⁹ Después de haber servido con las fuerzas de EUA en Irak por un año, el Brigadier británico Nigel Aylwin Foster escribió lo siguiente:

...Si bien el Ejército de EUA aboga por el mando tipo misión, en Irak no lo practicó...

Los comandantes y estados mayores en todo nivel... pocas veces, por no decir que jamás, cuestionó la autoridad y estuvieron renuentes a desviarse de las instrucciones precisas. La lealtad incondicional hacia los superiores y conformidad con su oficial superior eran rasgos notables. Cada comandante tenía su propio estilo, pero si había una tendencia común, era para la micro administración, con muchas horas dedicadas a presentaciones y actualizaciones diarias.³⁰

La adopción del mando tipo misión de nuestro Ejército es, en el mejor de los casos, medio conocido. En este artículo se destaca tres tendencias culturales que han de superarse si la promesa del mando tipo misión ha de cumplirse. Aún más crucial es poner al mando tipo misión en la perspectiva adecuada: no es una filosofía que necesariamente gana guerras en lugar de combates. En esta filosofía, debemos buscar en otro lugar, en una tradición teórica antigua que nos ayuda a comprender mejor la única constante de guerra —la naturaleza humana.

A fin de desarrollar a líderes que verdaderamente practiquen el mando tipo misión y que



Frecuentemente se refiere a Helmuth von Moltke el viejo como “el Padre de Auftragstaktik”. Fue bajo su orientación que el Ejército prusiano institucionalizó la filosofía del mando tipo misión.

puedan ganar la paz, nuestro Ejército requiere una reorientación básica que apoye los profundos cambios en la cultura, doctrina, entrenamiento, administración de personal y capacitación del Ejército.

La corriente del río contra la cual rema nuestra doctrina

La calidad cultural más importante que apoya el mando tipo misión, con la que concuerdan los expertos, es un clima de confianza basado en las percepciones de que sus colegas son profesionalmente competentes y poseen un juicio razonable.³¹ Entre otras características culturales de apoyo se encuentran la comunicación eficaz con base en una comprensión compartida de la doctrina, gran valor en el aprendizaje según lo expresado y enfatizado en el entrenamiento y capacitación, la tolerancia hacia los errores cometidos bien intencionados, una tendencia a la acción e iniciativas y la responsabilidad vinculada con la autoridad.³²

Lamentablemente, pocas de estas características son lo que podrían ser en nuestro Ejército.

Todo lo que brilla es oro. El poeta británico Thomas Gray concluyó una poesía de un gato que se ahogó cuando perseguía un pez dorado en una tina de la siguiente manera: “No todo lo que tienta sus inquietos ojos/Y corazones que no sienten, es lícito precio; ni todo lo que reluce es oro”. Nuestras fuerzas armadas se beneficiarían si prestaran atención a la moraleja en lugar de continuar la búsqueda precipitada para entrenar nueva tecnología.

Nuestro amor por la tecnología es una preferencia cultural con profundas raíces históricas. Tal vez es la preferencia algo innata para las fuerzas armadas de una nación económicamente poderosa. El uso decisivo de la tecnología en las guerras de antaño de casi aniquilamiento reforzó esta preferencia. Por ejemplo, los nativos estadounidenses no podían ganar contra el fusil de repetición y, en 1945, la bomba atómica enfáticamente puso fin a nuestra sangrienta lucha con Japón.

Esta preferencia prevalece a pesar de las armas superiores que resultan no decisivas en los campos de batalla más recientes. En Vietnam, Iraq y Afganistán, tales armas hicieron que las misiones parecieran alcanzables, solo para descubrir que la victoria rápida era solo un espejismo destellante. Descubrimos que los efectos cinéticos a corto plazo, tales como “números de muertos” y “comoción y pavor”, por sí solos, no son suficientes para lograr el éxito duradero en los conflictos modernos. De hecho, estos efectos, en realidad, pueden ser dañinos si distrae la atención de los componentes más importantes de la guerra moderna, los aspectos políticos y morales.

La primacía de la tecnología es más evidente en las decisiones presupuestarias. Actualmente, el Ejército de EUA ha proyectado disminuir el número de personal más que la rama de la Fuerza Aérea y la Armada basadas en tecnología.³³ De las categorías de los gastos militares, solo el presupuesto de adquisición está proyectado a aumentar en los siguientes tres años.³⁴ La mayoría de este presupuesto creciente se gasta en armas costosas de alta tecnología tales como aviones caza,

misiles, submarinos y destructores —armas que solo marginalmente han influido en los resultados obtenidos en los campos de batalla de los últimos 50 años.³⁵

Nuestro Ejército no es inmune a la tentación producida por la sirena de la tecnología. Por ejemplo, invertimos miles de millones de dólares para perfeccionar las redes internas de sensores y rutas de información. Tales redes proporcionan un evidente atractivo que le roba atención al mando tipo misión. En la guerra de Vietnam, los comandantes en helicóptero daban las órdenes a los líderes subalternos en tierra en medio del combate.³⁶ Los líderes de mayor jerarquía de hoy en día no tienen que salir de su puesto de mando —o ni siquiera estar en el teatro de operaciones— para micro administrar las operaciones.

Decirles a los líderes de mayor jerarquía que pueden observar y comunicarse con sus unidades más pequeñas es una cosa. Pero, también esperar que no controlen las acciones de estas unidades cuando no están de acuerdo con las decisiones de sus subalternos es casi ciertamente irreal.

Todo libro es sagrado. Shamir dice lo siguiente: “Una cultura organizacional la cual determina que no se puede confiar en los subalternos se manifestará a través de fuertes procedimientos de control”.³⁷ Esta es exactamente la cultura que Tom Guthrie describe le pertenece al Ejército de EUA: “Si, verdaderamente, intentamos aceptar el mando tipo misión, debemos hacerlo en su totalidad y esto requerirá un compromiso de cambiar la cultura de control y procesos a una de descentralización y confianza. No podemos darnos el lujo de predicar una cosa y hacer otra”.³⁸ Los líderes del Ejército quieren que se les tenga confianza, dice Guthrie, pero toman su tiempo para confiar en otros.³⁹ En su lugar, tienden a micro administrar a sus subalternos y hacer que “hagan las cosas al pie de la letra”.⁴⁰ En una brigada real, pregunta Guthrie, ¿se permitirá que los comandantes de compañía no publiquen los horarios en el cartel de anuncios de la compañía con seis semanas de antelación?⁴¹ ¿Que no lleven a cabo reuniones de entrenamiento semanales?⁴²

Guthrie está en lo correcto: el control y

procesos invaden el entrenamiento del “Gran Ejército”. El Sistema Digital de Administración de Entrenamiento permite que todo líder observe y critique el itinerario de entrenamiento desde un lugar remoto —o se presente para verificar si se adhiere al mismo. A las unidades se les asignan “tareas esenciales de misión” las cuales están divididas en “tareas colectivas”, que a su vez prescriben tareas de apoyo, condiciones y estándares. Todos los Manuales de campaña, las Publicaciones de doctrina del Ejército, las Publicaciones de tácticas del Ejército, las Publicaciones de entrenamiento de soldados, los Boletines de entrenamiento y las normas operacionales contienen rúbricas en las que se explica cómo resolver problemas específicos.⁴³ El entrenamiento se completa cuando una unidad lleva a cabo las acciones requeridas en el orden exigido. Si el aprendiz omite un paso o descubre otra solución, se requiere que vuelva a reentrenarse. Al concentrarse en las respuestas de comportamiento automáticas a estímulos específicos y en los procesos en lugar de los resultados, nuestro Ejército perpetúa un patrón de nuestro pasado, cuando las guerras de mayor envergadura principalmente se luchaban con conscriptos que no contaban con el tiempo necesario para recibir instrucción militar formal antes de ser desplegados en el combate.

El estímulo y aceptación de crítica por parte de un comandante son necesarios para establecer un clima conducente al mando tipo misión.

En calidad de oficial subalterno, jamás se me pasó por la mente que podría haber una mejor manera de preparar a las unidades para el combate. Luego, serví dos años en un regimiento del Ejército británico como oficial de intercambio. Dicho regimiento alternaba un escuadrón [compañía] cada seis meses en la peligrosa provincia de Helmand, Afganistán. En lugar de decirles exactamente qué hacer y cómo hacerlo, a los comandantes del

escuadrón al desplegarse se les proporcionaban itinerarios de entrenamiento vacíos y se les decía lo siguiente: «¡Preparen sus tropas para el combate!» Y eso es exactamente lo que hacían. Regularmente, hablaban con el comandante del regimiento, con otros comandantes y oficiales de estado mayor sobre qué debían entrenar, cuándo, dónde y cómo llevarlo a cabo. Este diálogo fortaleció la confianza y el espíritu de cuerpo entre los líderes. Además, resultó en el entrenamiento eficaz y, a veces, inspirado.

Estos escuadrones solo recibieron alabanzas del mando de la coalición en Afganistán. Lo que permitía su éxito era un sistema de personal que solo seleccionaba oficiales maduros con el grado de mayores, educados en las escuela de comando y estado mayor para servir como comandantes de compañía: estos oficiales “no solo se destacan cuando reciben un nivel de libertad, sino que exigen esta libertad de sus comandantes”.⁴⁴ La educación también contribuyó con su éxito: los cadetes reciben entrenamiento y tutoría de “sub-oficiales de mayor antigüedad (*colour sergeants*) que son considerados los mejores de su generación y que han pasado por un extenso período de selección” y, “los instructores de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Reino Unido... son seleccionados del 10-15% de los más destacados mayores”.⁴⁵

No discuta con el comandante. En el combate, las reuniones de decisión de tipo “Gran Ejército” frecuentemente se dan de la siguiente manera: un oficial subalterno de estado mayor nerviosamente da un briefing mientras que el comandante hace preguntas. Al final del briefing, se inicia una calmada discusión entre el comandante y algunos asesores confiables. Mientras el pequeño grupo discute, la mayoría de los integrantes del estado mayor escucha (o sueñan despiertos). Finalmente, el comandante entrega su guía. Al hacerlo, es el inusual subalterno que dice “Espere un momento, Señor. Está equivocado y le demostraré por qué”. Si esto ocurre, el oficial que está en desacuerdo con el comandante casi siempre es un oficial de gran credibilidad y alto grado, tal como el jefe de Estado Mayor o el oficial de operaciones.



(Ejército de EUA)

La tecnología contribuyó a la significativa micro gestión tan temprano como la guerra de Vietnam. Los comandantes de compañía frecuentemente eran obligados a lidiar con diversos niveles de comandantes dando vueltas en helicópteros sobre su posición.

Es probable que el tabú contra estar en desacuerdo abiertamente con el comandante data de la era cuando un pequeño número de comandantes, profesionalmente educados, tenían que liderar a subalternos con poca capacitación militar. En estas circunstancias, el suprimir la colaboración garantizaba que el tiempo del comandante no se desperdiciara respondiendo a preguntas tontas. Sin embargo, un ambiente poco colaborador no es compatible con el mando tipo misión. Ningún líder —independientemente de cuán brillante, experimentado y bien capacitado sea— es una isla. A falta de órdenes detalladas, él debe estar dispuesto a escuchar y aceptar el consejo de otros.

El estímulo y aceptación de crítica por parte de un comandante son necesarios para establecer un clima conducente al mando tipo misión. Además, es importante que el comandante dedique tiempo para desarrollar a sus subalternos a fin de que comprendan cómo piensa y correctamente puedan llevar a cabo su intención.⁴⁶ Con el paso del

tiempo, este diálogo fortalece la confianza mutua.⁴⁷ Lamentablemente, en encuestas tras encuestas, los oficiales del Ejército informan que la deficiencia más grave de sus líderes es no desarrollar a su subalternos.⁴⁸

La guerra es una competencia moral y el premio es una paz favorable y duradera

La implementación incompleta no es el problema principal con la filosofía fundacional del Ejército. El problema más profundo es que no pasa la prueba de fuego esencial de la filosofía básica de cualquier ejército: ¿ayuda a ganar las guerras y no solo las batallas? Es cierto que el Auftragstaktik transformó al Ejército alemán en una fuerza tácticamente superior. Sin embargo, en 1871, el Tratado de Frankfurt salvó a este ejército de luchar (y tal vez perder) una insurgencia prolongada en París. Además, fue derrotado en dos guerras mundiales. Lo que aceleró la derrota en la Segunda Guerra Mundial fueron las tácticas

frecuentemente brutales que enfurecieron a las poblaciones nativas y garantizaron que el Ejército luchara en tres frentes —occidental y oriental y contra fuertes insurgencias. El mariscal de campo, Erwin Rommel, escribió que su única preocupación con respecto a los oficiales subalternos era que “traen consigo una buena base en cuanto a las tácticas”.⁴⁹ El punto de vista de Rommel encarnó la cultura militar que produjo un ejército que era tan débil estratégicamente como tácticamente fuerte —una dicotomía que hubiera sido aún más pronunciada en la “era del cabo estratégico” de hoy en día.⁵⁰ De hecho, como aprendieron nuestras fuerzas armadas en Vietnam, es posible que una fuerza tácticamente superior gane casi todos los combates pero pierda la guerra.

La razón de que el mando tipo misión fracasa como una filosofía fundacional, es porque no dice nada con respecto al marco conceptual —las intenciones de los comandantes superiores— con la cual se llevan a cabo las misiones. Si este marco conceptual es defectuoso, incluso las misiones perfectamente ejecutadas producen resultados fallidos.

Un buen punto de partida para comprender lo que esta filosofía podría decir, se encuentra en El arte de la guerra de Sun Tzu. Él dio primacía en la guerra a la “influencia moral”. Los líderes que ejercen esta influencia no solo evitan tomar acciones ilegales; solo optan por acciones justas que causan que “la gente esté en armonía con sus líderes, para que les acompañe en la vida y hasta la muerte sin miedo de peligro mortal”.⁵¹ De este modo, el punto clave para lograr el éxito militar es fomentar la voluntad de la nación y las tropas de luchar al mantener su sentido de propósito moral (o “Tao” o “justicia”).

De igual manera, Clausewitz destacó las fuerzas morales cuando dedicó el primer libro titulado *On War* al tema. Escribió lo siguiente: “Se puede decir que lo físico se parece un poco más a una empuñadura de madera, mientras que los factores morales son los metales preciosos, la verdadera arma, la espada finamente pulida”.⁵² Una importante distinción que hizo Clausewitz fue entre la “Guerra absoluta”, una guerra sin restricciones en el uso de la fuerza, y la “Guerra real”, una guerra

como verdaderamente debe ser luchada, debido a las restricciones sociales y otras.⁵³ Como hizo Sun Tzu, Clausewitz consideró estas restricciones cruciales por su capacidad de inspirar a una nación y a los soldados a luchar más (o rendirse, de no ser respetadas).

El coronel John Boyd, Fuerza Aérea de EUA, expandió esta tradición. Boyd describió notablemente la toma de decisiones como un ciclo de “observación, orientación, decisión, acción” (OODA, por sus siglas en inglés): la parte que logra el éxito táctico inmediato es la que, a través de acciones rápidas y bien elegidas, interrumpe el ciclo OODA de su adversario y le impide reaccionar eficazmente. Esto precisamente es el tipo de éxito que el mando tipo misión posiblemente permite. Sin embargo, Boyd también enfatizó que la gran estrategia debe tener “un diseño moral” y que el “nombre del juego” en la guerra es “mantener o fortalecer nuestra autoridad moral mientras se compromete la de nuestros adversarios para incrementar nuestra determinación, debilitar la determinación de los adversarios y atraerlos tanto a ellos como a otros a nuestra causa y modo de vida”.⁵⁴ Por lo tanto, para Boyd, tan importante como influenciar moralmente a su propia parte era ejercer esta influencia sobre un enemigo y su base de apoyo popular.

Los teóricos de la “guerra de la cuarta generación” han expresado opiniones coherentes con esta tradición. Sostienen que, gracias a la tecnología de información, los insurgentes de hoy en día pueden convencer mucho más fácilmente a los políticos de las naciones enemigas encargados de tomar decisiones “que sus metas estratégicas son, ya sea, inalcanzables o demasiado costosas para el beneficio percibido”.⁵⁵ Los insurgentes lo hacen al socavar las percepciones de “legitimidad” de las acciones de nuestra nación entre las organizaciones internacionales, el pueblo estadounidense y las poblaciones y líderes de países aliados.⁵⁶ (Aquí cabe mencionar, que el concepto moral de “justicia” de Sun Tzu respalda el concepto político de “legitimidad”).

La doctrina de contrainsurgencia actual del Ejército de EUA cae estrechamente a esta

tradición. En la doctrina se establece que el premio más valioso para, ya sea, el contrainsurgente o el insurgente es la buena opinión de la población que desean gobernar.

“La lucha principal en una guerra interna es movilizar al pueblo en una lucha por el control político y la legitimidad”.⁵⁷

En la Publicación Doctrinal 1, *The Army*, del Ejército de EUA, brevemente se intersecta esta tradición, al declarar que el “campo ético-moral” del conflicto no solo incluye obedecer las leyes, sino usar el poder de combate de una manera tal que se logren las expectativas del pueblo estadounidense.⁵⁸ Sin embargo, la doctrina no explora cómo los soldados deben satisfacer las expectativas del pueblo estadounidense —a menos que se presuma que la discusión de los artefactos

institucionales (el Juramento de servicio, el Credo de soldados, el Credo de civiles del Ejército, la Ética del combatiente y los Valores del Ejército) son estos medios.

Actualmente, Peter Fromm, Kevin Cutright y yo estamos escribiendo basándonos en esta tradición. Sostenemos que la tecnología de información, hoy en día, permite que los partidos opuestos afecten las percepciones y juicios morales de todas las poblaciones clave en un conflicto —sus mismas tropas, las fuerzas del enemigo, las poblaciones en el territorio nacional y en el teatro de guerra y, la comunidad internacional— a un nivel jamás antes posible. Las opiniones negativas perdurables de solo una de estas poblaciones pueden derrotar a las Fuerzas Armadas estadounidenses en un conflicto. Además, aún las guerras convencionales de hoy



(Rex Features a través de AP Images)

Un manifestante palestino lanza piedras en enfrentamientos con fuerzas israelíes debido a cierres de caminos en Kfar Kadum, Cisjordania, 19 de agosto de 2011. Los teóricos de “guerra de cuarta generación” tal como T.X Hammes, sostienen que en la era de la información, “la honda y la piedra” puede ser más poderosas que el tanque, debido a la capacidad de los insurgentes de socavar la legitimidad percibida de las acciones de la nación más fuerte entre los que toman las decisiones políticas en nuestra nación.

en día deben lucharse de manera muy distinta a las del pasado. Según lo que escribí: “Hay muchos que todavía no se han dado cuenta de que, cuando los ciudadanos de Dresden tienen teléfonos celulares con vídeo y conexión de Internet, las fuerzas militares que los bombardean con bombas incendiarias, probablemente no podrán continuar su campaña de bombardeo estratégico [centrada en la población].”⁵⁹

La clave de nuestro argumento es que la “legitimidad representa el centro psicológico de una paz duradera. A fin de que una democracia moderna proporcione resultados legítimos de la guerra, su conducción del conflicto debe seguir lo que es percibido como una trayectoria moral”.⁶⁰ Según nuestro punto de vista, toda “paz” que no incluya el aniquilamiento del enemigo ni su base de apoyo popular debe ser reforzado por las fuerzas morales. Una manera que se hacen visibles estas fuerzas morales (específicamente las que implican el juicio del bien y del mal) es a través de órganos, procesos, debates y decisiones políticas. Por lo tanto, si bien la guerra puede ser según Clausewitz “la continuación de la política por otros medios”, la política simplemente es la manifestación visible de las corrientes morales más amplias y profundas.

Lo que apuntala esta tradición teórica es el concepto de que la verdadera meta de la guerra es una paz favorable perdurable debido a las fuerzas morales de apoyo. Clausewitz escribió lo siguiente: “En muchos casos, especialmente los que implican acciones de mayor envergadura y decisivas, el análisis se extiende al objetivo final, que es producir la paz”.⁶¹ El filósofo John Rawls amplió este concepto, al describir lo que sucede cuando solo se fuerza la paz en lugar de ganársela moralmente. “La manera en que se lucha una guerra y las acciones que ponen fin a la misma, perduran en la memoria histórica de los pueblos y pueden crear las condiciones para futuras guerras”.⁶² Lamentablemente, la doctrina del Ejército promueve la victoria táctica aniquiladora como la meta final al alegar que la paz es la consecuencia natural de este tipo de victoria. Por ejemplo, en el manual básico del Ejército, se establece lo siguiente: “Si las fuerzas de EUA luchan, la Nación

prevé que infligimos una derrota de tal magnitud que el enemigo abandona sus metas y acuerda la paz con base en nuestras condiciones”.⁶³

...el concepto de que la verdadera meta de la guerra es una paz favorable perdurable debido a las fuerzas morales de apoyo.

La filosofía de guerra de un ejército moderno debe establecer el objetivo final del conflicto como el logro de una paz favorable adquirida mediante acciones que le proporcionan a esta paz una base moral duradera. Más allá del limitado enfoque del manual de contrainsurgencia sobre el sentimiento en el lugar y la breve mención en el Manual básico de nuestro Ejército sobre la importancia de satisfacer las expectativas del pueblo estadounidense, este concepto, en gran parte, ha sido una idea tardía en las Fuerzas Armadas de EUA. La excepción posible es el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, el cual ha reconocido la primacía del dominio “humano” en el conflicto armado en la doctrina desde, como mínimo, 1995.⁶⁴

La doctrina conjunta recientemente ha tomado pequeños pasos en la dirección apropiada. En la Publicación Conjunta 5-0, *Joint Operation Planning*, se describe los partidos opuestos como participantes en un “choque de voluntades morales y/o fuerzas físicas”. En la misma, también se proporciona la rúbrica PMESII (política, militar, económica, social, información e infraestructura) para ayudar a los planificadores a considerar sistemáticamente los dominios físicos y humanos de un conflicto.⁶⁵

Sin embargo, la doctrina plantea más preguntas que respuestas. En un choque de voluntades, ¿importan los factores físicos tanto como los factores morales? ¿Hay una relación entre las «voluntades morales» y las percepciones de las comunidades sobre el bien y el mal? De haberla, ¿cuán profunda es esta relación? ¿Pertenecen los conceptos de la «guerra justa» y «acciones justas» a la estructura de PMESII? De ser así, ¿cuán importante es que nuestra nación y sus

fuerzas armadas lleven a cabo acciones que las poblaciones las cuales influyen en el conflicto consideran justas?

De la misma manera, en un prolongado estudio llevado a cabo por el Ejército de EUA en 2011 sobre el dominio humano, se describe la guerra como “un choque salvaje de voluntades”. Sin embargo, el alcance de dicho estudio se limita al tema del apresto de los soldados. Afortunadamente, en el “Concepto Básico” de 2012 de nuestro Ejército se da margen para el crecimiento, al admitir que la “doctrina actual no aborda adecuadamente los aspectos morales, cognitivos, sociales y físicos de las poblaciones humanas en el conflicto”.⁶⁶

El lento reconocimiento doctrinal de las Fuerzas Armadas de EUA sobre la gran importancia de los factores políticos y morales de la guerra principalmente se deriva del prejuicio cultural. Uno de estos prejuicios es el concepto erróneo de que las preocupaciones estratégicas son de los políticos y las puramente tácticas son de los soldados. Sin embargo, una inhibición más profunda es que muchos soldados sencillamente solo ven los aspectos físicos de la guerra. Para ellos, la guerra, es solo matar al enemigo antes de que el enemigo los mate a ellos (y hacerlo bien rápido, antes de que la “prensa liberal” ponga en contra de la guerra a los civiles estadounidenses). Cualquier otro punto de vista, lo contienden anacrónica e irónicamente, está completamente fuera de la realidad.

La preferencia de nuestras Fuerzas Armadas por las soluciones completamente físicas tiene sus raíces en un pasado cada vez más lejano, cuando pudimos emplear la fuerza bruta con mucho menos inhibición y mayor más éxito. Por ejemplo, hasta el principio del siglo XX, nuestro Ejército podía reubicarse, concentrarse y hasta exterminar a las poblaciones nativas estadounidenses sin sufrir significativas repercusiones morales. Sin embargo, así como las democracias modernas ya no pueden sostener campañas de bombardeo centradas en las poblaciones, nuestro Ejército tampoco puede recurrir a las tácticas de contrainsurgencia tan duras que, de ser usadas hoy en día, producirían una ira contraproducente y, rápidamente, llevarían a la vergüenza y derrota nacional.

Nuestro Ejército debe preparar mejor a sus líderes para enfrentar las realidades modernas.

Cómo cambiar la corriente de un río

En 1812, un terremoto cerca de New Madrid, estado de Misuri, causó que la corriente del río Mississippi fluyera de manera contraria por unas horas. En la actualidad, nuestro Ejército necesita un cambio tectónico de este tipo, pero uno que cambie permanentemente nuestro curso en lugar de temporalmente. Dicho cambio no ocurrirá por sí solo. Los líderes de mayor antigüedad del Ejército deben guiar deliberadamente el cambio y tener la fe de un Scharnhorst o Moltke de que lo que hacen es lo correcto para la institución y la nación.

Hay diversos modelos que los líderes de mayor antigüedad pueden usar para efectuar el cambio organizacional —el cambio que preparará a líderes a practicar el mando descentralizado y promover marcos conceptuales estratégicos y operacionales moralmente conscientes para este tipo de mando.⁶⁷ Los pasos sugeridos por los modelos incluye los siguientes:

- *Evaluar resueltamente la cultura del Ejército.* A fin de determinar el alcance de los prejuicios culturales dañinos, en las encuestas se debe plantear preguntas embarazosas que, por lo regular, no se formulan. ¿Se debe tratar a civiles en el campo de batalla con respeto? ¿A los detenidos? ¿Se permite la tortura? ¿Los soldados deben tomar más riesgos para evitar matar a civiles del lugar? ¿De ser así, cuánto más riesgos? ¿Deben importar las opiniones de los ciudadanos del lugar y las de los aliados de la coalición a nuestros soldados? ¿Se debe respetar el derecho internacional? Etcétera.⁶⁸

- *Obtener la aceptación organizacional para el cambio.* No ha habido mejores condiciones para dicho cambio desde el fin de la guerra en Vietnam. Incluso los soldados que respaldaron la entrada de Estados Unidos en Afganistán e Irak están de acuerdo de que los costos de estas campañas han sido exorbitantes.⁶⁹

- *Aclarar la meta cultural.* Esto significa publicar una ética profesional clara, consistente y concisa.⁷⁰ Dicha ética debe incluir valores

priorizados y una herramienta de toma de decisiones éticas que ayuden a los líderes de todo nivel a razonar y resolver problemas éticos.

- *Transformar la doctrina y el entrenamiento.* La mayoría de los manuales de campaña sofocan la creatividad y deben ser, ya sea, descartados o acortados en gran medida. En la doctrina básica se debe declarar rotundamente que una paz duradera y favorable es la meta final del conflicto. Los aspectos humanos del conflicto (especialmente los factores morales) deben ser delineados para demostrar adecuadamente cómo estos aspectos apoyan dicha paz. En cuanto al entrenamiento, debemos concentrarnos en los resultados y no en el proceso. Por ejemplo, se podría usar Juegos de Decisión Táctica en lugar de tareas, condiciones y estándares rígidos para reforzar la colaboración y fomentar la confianza e iniciativa entre líderes.⁷¹ Algunos escenarios de entrenamiento deben obligar a los oficiales de menor jerarquía a desobedecer tareas específicas para lograr la intención de su comandante.

- *Mejorar las evaluaciones de líderes.* Los informes de rendimiento deben mostrar información de 360 grados de subalternos, compañeros y oficiales superiores. Las percepciones de los subalternos en cuanto a si sienten que reciben tutoría o micro administración y si sus líderes que promueven o socavan la colaboración y aprendizaje, deben ser evaluados de manera más estricta. .

- *Poner la experiencia donde cuenta.* La selección para el mando de compañía necesita ser mucho más riguroso, no algo que todo oficial subalterno hace para ascender en grado. Las posiciones de enseñanza en las escuelas de las Fuerzas Armadas deben ser importantes, en lugar de perjudiciales

para avanzar en la carrera y los estándares para llenar estos puestos —especialmente los trabajos que influyen a cadetes y suboficiales de menor jerarquía— deben ser estrictos.

- *Hacer la educación la prioridad más alta.* La meta principal de la educación del Ejército debería ser que todo líder sea profesionalmente confiable y, hasta cierto punto, moralmente autónomo. La instrucción debe estar orientada hacia el avance de las destrezas de razonamiento moral, así como una comprensión histórica y cultural de los probables teatros de despliegue. Se necesita una metodología escalonada que proporcione una instrucción más extensa para los líderes estratégicos. Sin embargo, los oficiales de menor antigüedad necesitan una instrucción ética significativa que incluya esbozos y discusiones exploratorias que vayan más allá de un simple adoctrinamiento por medio de presentaciones de *PowerPoint*.⁷² De no haber suficientes fondos, lo último que se debería cortar es la educación.

Hay alternativas para desarrollar a nuestros líderes que pueden practicar el verdadero mando tipo misión y ganar la mejor paz posible. Por ejemplo, podríamos continuar haciendo lo que siempre hemos hecho, remar contra la corriente de un pasado cada vez más lejano, a menudo, agotando el tesoro de nuestra nación y a nosotros mismos por amor a un poco de progreso (de haber alguno) en el campo de batalla. O aún peor, podríamos dejar llevarnos por la corriente, abandonar la doctrina adaptable que hemos creado y flotar infelizmente por el río hacia la siguiente serie de rápidos que esperan volcarnos.

Aunque, obviamente, tales alternativas son inaceptables.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Shamir, Eitan, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, California: Stanford University Press, 2011), p. 33.

2. *Ibid.*

3. Von Clausewitz, Carl, *On War*, traductor Michael Howard and Peter Paret (Nueva York: Oxford University Press, 2007) p. 46.

4. *Ibid.*, p. 65.

5. Al igual que Clausewitz, Moltke se dio cuenta de la importancia de la fricción en la guerra. Adoptó las iniciativas de contrarrestar y

aprovechar la fricción a través de habilitar la iniciativa en los niveles más inferiores. "La ventaja de la situación jamás será completamente aprovechada si los comandantes subalternos esperan recibir órdenes. Por lo regular, sería más recomendable proceder activamente y mantener la iniciativa que esperar la acción del oponente". Véase Von Moltke el anciano, Helmuth, *Moltke on the Art of War: Selected Writings*, editor Daniel J. Hughes, traductor Daniel J. Hughes y Harry Bell (Novato, California: Presidio Press, 1995), p. 133.

6. Samuels, *Martin Command or Control: Command, Training and*

Tactics in the British and German Armies, 1888-1918 (Londres, Frank Cass, 1995), p. 11.

7. Echevarria, Antulio J., "Auftragstaktik: In Its Proper Perspective," *Military Review* (octubre de 1986): págs. 50-56, 55. Más tarde, el general alemán Hermann Balck de la Segunda Guerra Mundial dijo lo siguiente: "Sobrevivimos con una tradición de un siglo de duración, que en una situación crucial el subalterno con una comprensión de la situación, por lo regular, puede actuar o reaccionar de manera responsable. Siempre hemos puesto gran énfasis en la acción independiente de los subalternos, incluso en el entrenamiento en tiempo de paz. Véase DePuy, William, "Generals Balck and von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine," DTIC Online, 19 de diciembre de 1980, www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA097704 (5 de julio de 2013), p. 19.

8. Rosinski, Herbert, *The German Army* (Nueva York: Harcourt, Brace and Company, 1940), p. 311.

9. House, Jonathan, *Toward Combined Arms Warfare: A Survey of 20th-Century Tactics, Doctrine, and Organization* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, agosto de 1984), págs. 34-36.

10. Ancker, III, Clinton J., "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present," *Military Review* (marzo-abril de 2011), p. 43.

11. El Manual de Campaña (Field Manual-FM) 6-0, Mission Command del Ejército de EUA (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 de agosto de 2003), págs. 2-11. La guía de Grant al general William Tecumseh Sherman antes de la infame "Marcha hacia el mar" consistía en esta simple expresión de intención: "A usted, le propongo avanzar contra el Ejército de Johnston, desmantelarlo y penetrar el territorio enemigo lo más adentro posible, infligiendo todo daño posible contra sus recursos de guerra. No propongo elaborar un plan de Campaña, sino solo presentar el trabajo que se desea hacer y permitirle la libertad de ejecutarla a su manera". Esto no solo es un ejemplo excelente del mando tipo misión, sino también un ejemplo válido de por qué el mando tipo misión, por sí solo, no es suficiente para ganar la paz: La ira de los sureños con respecto a las tácticas brutales de Sherman ayudó a catalizar una insurgencia de menor escala que duró un siglo en el Sur.

12. Patton, hijo, George S., *War as I Knew It* (Boston-Nueva York: Houghton Mifflin. Company, 1995), p. 357.

13. Shamir, págs. 101-108.

14. FM 100-5, Operations (Washington, DC: GPO, 20 de agosto de 1982), p. 2-2. En este manual, se establece lo siguiente: "La iniciativa implica un espíritu ofensivo en la conducción de toda operación. El propósito subyacente de todo enfrentamiento con el enemigo es adueñarse o mantener la libertad de acción".

15. Se discute extensamente el mando tipo misión en toda la doctrina clave, incluyendo el Folleto 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept*, del Comando de Adiestramiento y Doctrina; La Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 1-0, *The Army*; ADP 3-0, *Unified Land Operations*; ADP 5-0, *The Operations Process* y FM 3-24, *Counterinsurgency*. En la ADP 3-0, *Unified Land Operations*, se declara que "El fundamento de las operaciones terrestres unificadas se basa en la iniciativa, la acción decisiva y el mando tipo misión —vinculado y anidado por medio de la ejecución determinada y simultánea de tanto la maniobra de armas combinadas como la seguridad de gran área— para lograr la intención y estado final deseado del comandante (p. 5). Puesto que la "iniciativa, acción decisiva y mando tipo misión" forman el fundamento y la "iniciativa y "acción decisiva" son los componentes clave del mando tipo misión, se puede deducir de esta declaración que la filosofía del mando tipo misión, por sí sola, es el fundamento de la doctrina de guerra del Ejército.

16. Ancker, III, Clinton J. y Flynn, Michael, "Field Manual 5-0: Exercising Command and Control in an Era of Persistent Conflict," *Military Review*, Simposio de mando tipo misión (Número especial, junio de 2012): págs. 40-46, 46.

17. ADP 6-0, Mission Command (Washington, DC: GPO, 17 de mayo de 2012), p. iv. En este ensayo, las referencias al "mando tipo misión"

solo corresponden a la filosofía de descentralización.

18. FM 3-24, Counterinsurgency (Washington, DC: GPO, December 2006), págs. 1-26.

19. Stock, Mark L., "Succeeding at Strategic Engagement: 'Empower and Decentralize,'" *IOSphere* (diciembre de 2010): págs. 25-27.

20. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco, California: Jossey-Bass), 2010, p. 18.

21. *Ibíd.*, págs. 23-25.

22. *Ibíd.*, págs. 25-27.

23. *Ibíd.*, págs. 27-28.

24. Shamir, p. 202.

25. Guthrie, Tom, "Mission Command: Do We Have the Stomach for What is Really Required," *Army Magazine*, junio de 2012, págs. 26-28, 26; Muth, Jorg, "Foreign Policy: The Best Defense. An elusive command philosophy and a different command culture," 9 de septiembre de 2011, <http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/09/09/an_elusive_command_philosophy_and_a_different_command_culture> (22 de junio de 2013); Vandergriff, Donald E., *Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?* (The Land Warfare Papers, The Institute of Land Warfare, febrero de 2013).

26. Powell, Colin con Persico, Joseph E., *My American Journey* (Nueva York, Toronto: The Random House Ballantine Publishing Group, 1995), p. 496.

27. Algunas fuentes han sostenido que el Ejército de EUA no ejecutó bien el mando tipo misión en la Operación *Desert Storm*. Entre algunos ejemplos se encuentran los siguientes: Shamir, págs. 136-37; Leonhard, Robert, *The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and Air-Land Battle* (Novato, California: Presidio Press), 1991, p. 269; Van Creveld, Martin; Brower, Kenneth S. y Canby, Stephen L., *Air Power and Maneuver Warfare* (Montgomery, Alabama: Air University Press, 1994), p. 214.

28. Shamir, págs. 136-37.

29. Shamir, págs. 136-44. Según la opinión de Shamir, las excepciones en cuanto a las reglas que Estados Unidos no implementa bien el mando tipo misión incluyen las operaciones *Thunder Run* de la 3ª División de Infantería a principios de 2003 y las operaciones de la 101ª División Aerotransportada en Mosul, Irak, de 2003-2004.

30. Aylwin-Foster, Nigel, "Changing the Army for Counterinsurgency Operations," *Military Review* (noviembre-diciembre de 2005): págs. 2-15, 6-7.

31. Shamir, págs. 26-27. Shamir arribó a esta conclusión con una comparación de ocho fuentes fidedignas.

32. *Ibíd.* Esta lista surgió del resumen de las ocho fuentes antes mencionadas.

33. Harrison, Todd, *Analysis of the FY 2013 Defense Budget and Sequestration, Background* (Washington, D.C.: Center for Strategic and Budgetary Assessments, agosto de 2012), p. 5.

34. *Ibíd.*, p. 4. (Véase la Figura 1.)

35. *Ibíd.* Office of the Under Secretary of Defense (Comptroller)/Chief Financial Officer. Overview: United States Department of Defense Fiscal Year 2014 Budget Request, Washington, DC: U.S. Department of Defense, abril de 2013, págs. 4-14, 7-8.

36. Palmer, David Richard, *Summons of the Trumpet: US-Vietnam in Perspective* (San Rafael, California: Presidio Press, 1978), p. 142. "El comandante de compañía en el terreno que intentaba pelear su combate, por lo regular, podía observar a su comandante de batallón, comandante de brigada, subcomandante de división, comandante de división e incluso, su comandante de fuerza de campaña [cuerpo de ejército] girando escalonadamente sobre su posición. Con toda esta asesoría desde el cielo, era fácil imaginar cuánto control individual podía ejercer el comandante de compañía en el terreno".

37. Shamir, p. 22.

38. Guthrie, Tom, "Mission Command: Do We Have the Stomach for What Is Really Required?" *Army Magazine*, junio de 2012, págs. 26-28, 26.

39. *Ibíd.*, p. 26.

40. *Ibíd.*, p. 27.
41. *Ibíd.*, p. 26.
42. *Ibíd.*
43. La Publicación Doctrinal del Ejército (ADP). Publicación de Técnicas del Ejército (ATP), Publicación de Entrenamiento de Soldados (STP), Boletín de Entrenamiento (TC) o Normas Operativas (SOP).
44. Williams, Mayor Patrick J., MC RHG/D (Ejército británico), correo electrónico al autor, 2 de julio de 2013.
45. *Ibíd.*
46. Nelsen II, John T., "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters* (septiembre de 1987): págs. 21-34, 26.
47. Nelsen, págs. 25-26; Rendulic, Lothar, *The Command Decision* (Stuttgart, Alemania: Historical Division, U.S. Army Europe, 1945-54, 1947), p. 9. Los oficiales superiores alemanes mantenían estrechas relaciones de maestro-alumnos con sus subalternos, relaciones que eran reforzadas por el tiempo que pasaban juntos en los ejercicios sobre la carta, ejercicios de mesa de arena y ejercicios de campaña.
48. El Centro de Liderazgo del Ejército, Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército de 2011 (CASAL) (Fuerte Leavenworth, Kansas: U.S. Army Combined Arms Center, 21 de mayo de 2012), págs. 8, 67. Este informe se basa en una encuesta de 16.800 líderes militares. Objeto expuesto 4 demuestra que, por cinco años consecutivo, los oficiales encuestados informaron que "el desarrolla a otros" era el peor atributo de sus líderes.
49. Rommel, Erwin, *The Rommel Papers*, editor B.H. Liddell Hart, traductor Paul Findlay (Nueva York: Da Capo Press, 1953), p. 523. Rommel escribió: "Con los oficiales de estado mayor de menor antigüedad, me preocupaba menos sus conocimientos de la estrategia, porque (¿Cuán frecuentemente un oficial subalterno tiene que pensar en términos estratégicos?) que con lo debían contribuir con una fuerte base en las tácticas, para permitirles a lidiar con el gran número de problemas tácticos que enfrentamos en la campaña africana".
50. El general Charles Krulak acuñó el término "cabo estratégico", que se refiere a la posibilidad de que incluso las acciones de los soldados de nivel inferior tienen repercusiones estratégicas en los campos de batalla en la era de la información.
51. Sun Tzu, *The Art of War: The New Illustrated Edition*, traductor Samuel Griffith (Nueva York: Watkins Publishing Limited, 2005), p. 92.
52. Clausewitz, p. 142.
53. *Ibíd.*, págs. 223-26.
54. Boyd, John R., "The Strategic Game of?", Project on Government Oversight: Defense and the National Interest, junio de 2006, <www.dnipo.org/boyd/strategic_game.pdf> (25 June 2013), diapositiva 54.
55. Hammes, Thomas X., *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century* (St. Paul, Minnesota: Zenith Press, 2006), p. 2.
56. La teoría de la Guerra de la Cuarta Generación (4GW) ha perdido popularidad en los últimos años, principalmente debido a la crítica de que el modelo describe la guerra como algo desarrollado en fases lineales que son estructuras artificiales y engañosas. Los críticos sostienen que la así llamada "guerra de la cuarta generación" en realidad describe el conflicto militar de nivel inferior que es tan antiguo como la misma guerra. Sin embargo, estos críticos no comprenden el punto principal. Los teóricos de la 4GW no alegan que las insurgencias y el terrorismo son nuevos, más bien, que la tecnología de información permite que estos grupos influyan el centro de gravedad de la nación enemiga —los que toman decisiones políticas— mucho más fácilmente que, por lo regular, podían hacer en el pasado. La 4GW no es una nueva forma de guerra; lo que es nuevo es el nivel general de la eficacia de este tipo de guerra y, por lo tanto, su atractivo a los grupos que consideran el conflicto armado.
57. Ejército y Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, FM 3-24, p. 1-8.
58. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: GPO, 17 de septiembre de 2012), p. 2-4.
59. Pryer, Douglas A., "Steering America's Warship toward Moral Communication (and Real Success) in the 21st Century," *Military Review* (enero-febrero de 2012): págs. 24-34, págs. 27-28.
60. Fromm, Peter D., Pryer, Douglas A. y Cutright, Kevin, "War is a Moral Force: Designing a More Viable Strategy for the Information Age," *Joint Force Quarterly* (JFQ) (1er Trimestre de 2012): págs. 40-46; "War is a Moral Force," *JFQ*, p. 45.
61. Clausewitz, p. 158. Clausewitz está muy lejos de ser el único teórico militar o filósofo que sostenía que la paz es la meta final de la guerra. Francis Lieber, quien escribió la Orden General 100 para el Ejército de la Unión (uno de los documentos fundamentales del derecho internacional), en el Artículo 29 escribió lo siguiente: "la meta final de toda guerra moderna es un renovado estado de la paz". Immanuel Kant escribió lo siguiente: "establecer una paz universal y duradera constituye no solo una parte de la doctrina del bien, sino más bien, el fin de la doctrina del bien dentro de los límites de la razón por sí solo. Véase Kant, Immanuel, *The Metaphysics of Morals* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1996), p. 123.
62. Rawls, John, "Fifty Years after Hiroshima," en John Rawls: *Collected Papers*, editor Samuel Freeman (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1999), p. 567.
63. Ejército de EUA, Publicación Doctrinal del Ejército 1, *The Army* p. 1-7. La versión de 2001 de este manual relacionó aún más estrechamente la victoria aniquiladora con el éxito moral. "La capacidad de acercarse y destruir las fuerzas enemigas, ocupar territorio y controlar a poblaciones logra el dominio moral sobre la voluntad del enemigo y destruye los medios de resistir". (FM 1 *The Army* (Washington, DC: GPO, 2001).
64. Publicación Doctrinal 1 del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, *Warfighting* (Washington, DC: GPO, 1995), págs. 13-14. En este manual, se declaró: "Ningún grado de desarrollo tecnológico ni cálculo científico disminuirá la dimensión humana en la guerra. Toda doctrina que intenta reducir la guerra a proporciones de fuerzas, armas y equipamiento ignora el impacto de la voluntad humana sobre la conducción de la guerra y, por lo tanto, es inherentemente defectuosa. Para un excelente resumen de cómo la doctrina conjunta e institucional describa el dominio humano de la guerra, véase Hoffman, Frank y Davies, Michael C., "Joint Force 2020 and the Human Domain: Time for a New Conceptual Framework?" en la revista *Small Wars Journal*, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/joint-force-2020-and-the-humandomain-time-for-a-new-conceptual-framework>.
65. Departamento de Defensa de EUA, Publicación Conjunta 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington, DC: GPO, 11 de agosto de 2011), p. III-22.
66. Ejército de EUA, Panfleto de TRADOC, 525-3-0 (Washington, DC: GPO, 19 de diciembre de 2012), p. 15.
67. En las Fuerzas Armadas, probablemente el mejor conocido modelo del cambio organizacional es el proceso de ocho pasos de John Kotter: Paso 1: Establecer un carácter de urgencia; Paso 2: Crear una coalición guía; Paso 3: Desarrollar una visión de cambio; Paso 4: Comunicar la visión para la aceptación; Paso 5: Posibilitar la acción con base amplia; Paso 6: Generar éxitos a corto plazo; Paso 7: Jamás rendirse; y Paso 8: Incorporar los cambios en la cultura.
68. Algunas de estas preguntas sugeridas se plantearon en la encuesta del Equipo de Asesoría de Salud Mental (MHAT) de 2006 que se realizó en Irak y Afganistán. Con esta encuesta, se descubrió "que solo 47 por ciento de los soldados y 38 por ciento de los Infantes de Marina estuvieron de acuerdo en que los no combatientes deberían ser tratados con dignidad y respeto. Más de un tercio de todos los soldados e Infantes de Marina respondió que se debería permitir la tortura para salvar la vida a un compañero del Ejército o del Cuerpo de Infantería, y menos de la mitad de los encuestados dijeron que denunciarían a un compañero por mostrar un comportamiento poco ético". Véase Wood, Sara, "Petraeus Urges Troops to Adhere to Ethical Standards," *U.S. Department of Defense News*, 11 de mayo de 2007, <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=45983>> (3 de junio de 2013). Se puede acceder los informes de MHAT en: <<http://www.armymedicine.army>

mil/reports/reports.html>.

69. Pew Research Center, "War and Sacrifice in the Post-9/11 Era," Pew Research Social & Demographic Trends, 5 de octubre de 2011, <<http://www.pewsocialtrends.org/2011/10/05/war-and-sacrifice-in-the-post-911-era/>> (26 June 2013). En esta encuesta Pew de 2011, solo un tercio de todos los veteranos militares de 11-S (si aun servían o no) opinaron que los conflictos en tanto Irak como en Afganistán valían la pena.

70. Véase Barrett, Clark C., "Finding 'The Right Way': Toward an Army Institutional Ethic" (Strategic Studies Institute, United States Army War College, 21 de septiembre de 2012), <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1129>> (26 June 2013) para un resumen integral de cómo la doctrina actual no define consistente, clara y concisamente una ética profesional.

71. Hammes, T.X., carta al Cnel. John A. Keenan, editor, *Marine Corps Gazette*, 3 de enero de 2010. Proporcionado por el Cnel. Hammes al

autor, 6 de julio de 2013. Un Juego de Decisión Táctica es una herramienta tradicional de entrenamiento usado en el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA. Se proporciona una viñeta que un equipo analiza y formula planes en contra de la misma. Un maestro/moderador gestiona la ejecución imaginaria del plan como podría hacer el director de juego en un juego de "Dragones y Calabozos". El moderador pide cara o sello y, si es cara, tiene éxito en el paso, y si es sello, ocurre algo malo (tal como el líder siendo una "baja"). Entonces, el equipo explica su siguiente acción.

72. Barrett, págs. 26-28. Barrett describe un sistema educacional de tres escalones que se basa en las etapas de desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, que promueve las capacidades de alto orden basado en el nivel de responsabilidad de la persona y que recomienda que aún los líderes de menor jerarquía deben recibir entrenamiento sobre las destrezas básicas de razonamiento moral.

El hacer propio el Mando tipo misión

Mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA

EL EJÉRCITO COMPRENDE que los líderes seguros de sí mismos y competentes se desarrollan a través de los dominios mutuamente apoyados del desarrollo de líder: el dominio institucional, operacional y el de auto desarrollo. A medida que hacemos la transición de nuestros recientes conflictos, el Ejército busca desarrollar líderes que pongan en práctica el Mando tipo misión al mejorar los efectos combinados de entrenamiento, capacitación y experiencia. En última instancia, la experiencia ganada en cada dominio de entrenamiento refuerza las lecciones aprendidas en los demás, en un proceso continuo y progresivo. Por lo tanto, en la actualidad, es importante que nuestro pensamiento, acciones, actividades y procesos permitan la práctica de la filosofía de Mando tipo misión. Hoy en día, al practicar la filosofía del Mando tipo misión en todos los niveles del Ejército, mitigamos los riesgos en su implementación y sintetizamos los conocimientos que necesitamos para enfrentar los desafíos del mañana.

¿Qué es el Mando tipo misión?

El Mando tipo misión es la respuesta del Ejército ante la incertidumbre, ambigüedad y niebla de la guerra y conflicto. Es tanto la filosofía de mando del Ejército como una función de combate. En la Publicación de Doctrina del Ejército 6-0, se define el Mando tipo misión como el ejercicio de autoridad y guía del comandante mediante *el uso de órdenes que permitan una iniciativa disciplinada en la intención del comandante, a fin de habilitar a*

*líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.*¹

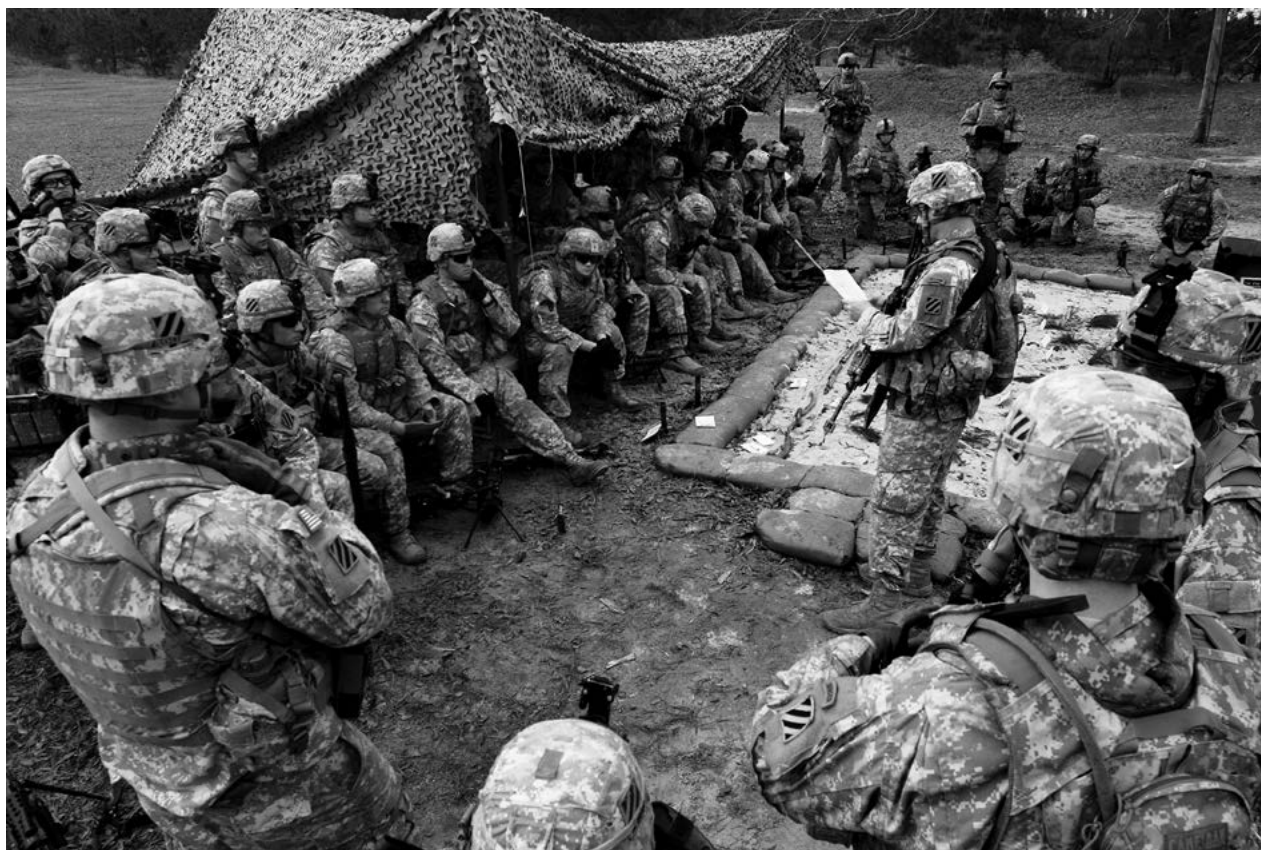
Como una función de combate, el Mando tipo misión consiste en personal, organización, tareas, procesos y sistemas. Si bien estos elementos son necesarios, no difieren de ninguna otra función de combate. A parte del singular hecho de que esta función de combate integra y sincroniza las demás, entonces, ¿qué es lo importante acerca del Mando tipo misión?²

Tome en consideración la definición doctrinal del Mando tipo misión previamente presentada. Elimine, momentáneamente, los numerosos adjetivos de la definición y qué verdaderamente dice en cuanto a las órdenes de la misión que el comandante debe proporcionar a sus subalternos: órdenes claras y escuetas que comuniquen la *misión* y la *intención* de la misma. A su vez, esos soldados usan sus *iniciativas* para ejecutar la misión de la manera que mejor cumpla con la intención del comandante. Podría sonar sencillo, sin embargo, en su práctica en combate bajo condiciones cada vez más inciertas y complejidad sin precedente, exigirá la máxima iniciativa, agilidad y capacidad de adaptación de los que la deben ejecutar.

La complejidad exige el pensamiento claro y, con ese fin, la doctrina proporciona a nuestros líderes orientación en la forma de principios que apoyan la filosofía del Mando tipo misión (ver Figura 1). Se encuentran en la doctrina y han sido reimprimidos en varias revistas y foros en los últimos años. En particular, cada uno de

El mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA, es estudiante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recientemente sirvió en calidad de oficial de proyectos de Conceptos Conjuntos y del Ejército en la Dirección

de Capacidades de Desarrollo e Integración, Centro de Comando de Misión de Excelencia en el Fuerte Leavenworth. Cuenta a su haber con una Maestría en estudios de liderazgo de la Universidad de Texas en el Paso Texas.



Soldados de infantería del 2º Batallón, 69º Regimiento blindado, 3º Equipo de Combate a nivel de Brigada pesada, 3ª División de Infantería, reciben su primera sesión de información antes de llevar a cabo su ejercicio de tiro al blanco en el polígono de tiro Galloway, Fuerte Benning, estado de Georgia, 26 de enero de 2009.

estos principios comienza con un verbo claro y, por consiguiente, obliga a que nuestros líderes, nuestra gente, nuestra organización y nuestros sistemas actúen.

En nuestra profesión, cada acción tiene un propósito y, en última instancia, el propósito de estos principios es poner en práctica el Mando tipo misión hacia la ejecución de nuestra misión. De ahí que, podemos aceptar que el Mando tipo misión es una función de combate cuyos sistemas y procesos permiten y sirven al ejercicio de su filosofía y principios contra una colección de sistemas costosos y organizaciones que solo sirven a sí mismas.

Hasta el momento, solo hemos tratado una filosofía de orientación; un sistema de valores y una teoría subyacente. Antes de abordar su implementación y práctica, es útil reflexionar sobre los cambios que ha experimentado el Ejército en la última década, el ambiente en constante evolución

que pide la adaptación y el proceso por el cual nuestra gente —nuestro recurso más valioso— se adaptará frente a este mundo cambiante.

El ambiente cambiante

Los últimos 12 años de conflicto, en gran medida se centraron en las operaciones de contrainsurgencia y operaciones de estabilización a gran escala, eso nos instó a poner gran atención a los líderes adaptables y resistentes, tácticamente proficientes, culturalmente competentes y capaces de lidiar con un amplio conjunto de factores militares, políticos, sociales y otros factores operacionales que presentan desafíos para el logro de la misión. Esto se debe, en gran parte, a la amplia variedad de tareas que los líderes, en todos los niveles, han tenido que llevar a cabo. Desde las operaciones de contrainsurgencia de despejar, mantener y controlar, hasta actividades más matizadas como compromisos del líder, *shuras* (consejos) tribales,

La filosofía del mando tipo misión

El ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de las órdenes de misión para permitir que se de una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, a fin de potenciar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.

Guiado por los principios de...

- Crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua.
- Crear una comprensión compartida.
- Proporcionar una intención del comandante clara.
- Ejercer una iniciativa disciplinada.
- Usar órdenes de misión.
- Aceptar un riesgo moderado.

Los principios del mando tipo misión ayudan a los comandantes y sus estados mayores a equilibrar el **arte del mando** con la **ciencia del control**.

Figura 1. La filosofía del Mando tipo misión (ADP 6-0)

desarrollo agrícola y de infraestructura, asistencia a la fuerza de seguridad, iniciativas antinarcoóticos y otras, no solo se espera que nuestros líderes de menor antigüedad lidien con problemas complejos, sino que se acostumbren a lidiar con los mismos.

A medida que la última década y sus lecciones quedan atrás, simultáneamente nos encontramos con el dilema planteado por un ambiente de incertidumbre estratégico. El considerar que el retiro de Estados Unidos de Vietnam, a mediados de los años 70, principalmente significó el regreso al entrenamiento para los conflictos “convencionales” a gran escala en Europa Central, el ambiente de hoy en día necesita que el Ejército posea una gran variedad de competencias.³ Este ambiente está caracterizado por inestabilidad económica y política, una convergencia de personas y tecnologías que aumenta la velocidad de cambio en el

mundo y la proliferación de tecnología destructiva, disponible a bajo costo para una amplia variedad de autores.⁴

Los desafíos más profundos para los intereses estadounidenses se manifestarán de emergentes potencias que intentan cambiar el estado de los asuntos de seguridad internacional. Como si no fuera poco, estos desafíos se agravan con otros trastornos que resultan de la pérdida de gobernanza o territorio, pérdida de control sobre las poblaciones y recursos y, sucesos caóticos tales como las catástrofes naturales y pandemias.⁵

En este ambiente cambiante, encontramos que debemos estar preparados para enfrentar más, no menos, eventualidades a fin de proteger nuestros intereses vitales. El disuadir y derrotar a los actores malignos representa solo una misión entre muchas; amenazas asimétricas e híbridas, anti acceso, negación de área, ciberespacio y armas

de destrucción masiva, pesarán en el conjunto de fuerzas con las cuales debemos lidiar. Como resultado, ya no podemos darnos el lujo de tener una mentalidad de “hacer lo usual”. Las tendencias de hoy en día apuntan a un futuro en el cual las fuerzas terrestres deben estar preparadas para rápidamente proporcionar “capacidades adecuadas, flexibles y sensibles”.⁶

La implicación de este entorno estratégico es coherente con lo que les pediremos a nuestros soldados, suboficiales y oficiales subordinados de que no hagan menos sino mucho más. La demanda de líderes que pueden poner en práctica el Mando tipo misión en estos conjuntos de problema, se torna sumamente evidente. De hecho, en su documento oficial del 3 de abril de 2012 sobre el Mando tipo misión, el presidente de los jefes de Estado Mayor Conjunto, general Dempsey reitera la guía proporcionada previamente en el Concepto Fundamental de las Operaciones Conjuntas de la siguiente manera: “El Mando tipo misión debe ser institucionalizado y puesto en práctica en todos los aspectos de la fuerza conjunta —nuestra doctrina, nuestra educación, nuestro entrenamiento y nuestros procesos de mano de obra y personal”.⁷ A este respecto le siguió la guía resultante del Ejército. El general Raymond T. Odierno, jefe de Estado Mayor del Ejército, lo reitera aún más en su discurso ante la clase graduanda de 2013 en la Academia militar de Estados Unidos, “En nuestra nueva doctrina, el Ejército está adoptando el Mando tipo misión... es importante que usted comprenda y lidere usando la filosofía del Mando tipo misión. Habilitaremos a los soldados, escuadrones y comandantes en todos los niveles, de manera que rápidamente respondan a las exigencias del ambiente increíblemente complejo en el cual se les ha pedido operar”.⁸ La necesidad de la filosofía del Mando tipo misión evidentemente es clara.

Los riesgos de la implementación

A medida que en la actualidad el Ejército se centra en la implementación del Mando tipo misión como una filosofía y función de combate,

reconoce en la recientemente publicada Estrategia del Mando tipo misión que la implementación de la misma no está completa. Esto se atribuye a la falta de comprensión de la doctrina y, en consecuencia, la falta de sincronización que existe entre la fuerza operacional e institucional. De ahí que, mediante esta estrategia, la unidad de esfuerzo a través de la fuerza es clave para la implementación de la función de combate y la condición principal que debemos establecer es que todos los líderes en todo el Ejército comprendan y practiquen la filosofía.⁹

De hecho, los líderes de mayor antigüedad, comandantes, redactores de doctrina e instructores ahora están trabajando hacia este objetivo. Como anécdota, un muestreo de las opiniones de los recientes graduados de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (CGSC) confirman que la institución intenta seriamente inculcar la filosofía del Mando tipo misión en nuestra actual generación de oficiales de grado medio. Sin duda alguna que es con la esperanza de que, con el tiempo, cambiará la cultura del Ejército a medida que sus futuros comandantes de batallón y brigada practiquen la nueva filosofía de mando. Sin embargo, a menos que se tomen medidas deliberadas para poner en práctica la filosofía en cada aspecto del quehacer cotidiano, incluso en la estrategia, se establece que se correrá el riesgo de implementación y los líderes que desean ver la filosofía del Mando tipo misión convertirse en realidad, deben resguardarse contra el optimismo excesivo.

El principal de estos riesgos al intentar implementar el Mando tipo misión es que los líderes en los distintos niveles del Ejército sencillamente no lo implementen. Los que ignoren estos riesgos no pueden apreciar, a cabalidad, el efecto que pueda generar la implementación incompleta o incorrecta del mismo. Simplemente, que el no poner en práctica los principios del Mando tipo misión es una decisión voluntaria para regresar a las prácticas que son anatema al mismo, a saber: micro administración, aversión al riesgo y mentalidad de cero defectos. Si deseamos tener líderes ágiles y adaptables que pueden ejecutar tareas complejas

en ambientes inciertos, estos comportamientos garantizarán que logremos justo lo contrario. ¿Es un riesgo del que debemos preocuparnos?

Nuevos críticos en la esfera pública han expresado su preocupación de que el sistema del Mando tipo misión (los aspectos tecnológicos y organizacionales de la función de combate) en última instancia, socavará la filosofía al habilitar a los comandantes con una capacidad, sin precedentes, de micro administración. Dada la elección entre el arte del mando y la ciencia del control, se argumenta que los líderes que, tradicionalmente, nos hemos inclinado al desarrollo, gravitaremos hacia un mayor control de retención. Por ejemplo, Gregory Fontenot y Kevin Benson alegan en *The Conundrum of Mission Command* que una filosofía de mando la cual trata el mando como un arte, no es realista. ¿»Es verdaderamente el mando un arte? Si... la analogía del mando como un arte es válida, entonces necesitamos analizar nuestros recursos humanos y sistemas educativos, porque producen mucho más científicos que artistas”.¹⁰ Donald Vandergriff igualmente señala que el sistema de personal del Ejército puede que no sea el más adecuado para la filosofía del Mando tipo misión.¹¹

Tales declaraciones podrían hacer levantar algunas cejas, si es que sugieren que el Ejército es incapaz de cambiar. ¿Hay uniformados escépticos que hacen eco de las críticas encontradas en publicaciones y que circulan a través de los medios de comunicación, quienes dudan que el Ejército pueda, pueda de manera completa, inculcar la filosofía del Mando tipo misión en nuestra cultura?¹² Cualquiera que esté profundamente familiarizado con la cultura del Ejército puede concluir que hay tales escépticos; probablemente, muchos dudan de que hemos dejado atrás los días de micro administración y aversión al riesgo. Sin embargo, el punto aquí es uno que ya se ha reconocido en la estrategia del Mando tipo misión; esta es la estrategia del Ejército y, por lo tanto, le corresponde a los líderes, en todos los niveles, aclarar la intención del Mando tipo misión para garantizar que la misma se comprenda y asegurarse de que los subalternos tengan la oportunidad de ejercer una iniciativa disciplinada.

El hecho de que la estrategia del Mando tipo misión del Ejército reconoce que debe producirse un cambio cultural y que hay riesgos involucrados, ahora le debe dar cierta tranquilidad a los detractores y escépticos. El mensaje del liderazgo es que iremos más allá que simplemente decir: “Está en la doctrina, hable con sus subalternos y todos participarán,” porque esto es simplista —no da cuenta completamente de la naturaleza humana y cómo aprende y se desarrolla. El catalizador vital para el aprendizaje y el desarrollo —la experiencia— es la que no se puede rápidamente duplicar o sustituir.

Cómo vincular dos estrategias

Según la doctrina, el desarrollo de líder se da dentro de tres dominios de entrenamiento, a saber: el operativo, el institucional y el autodesarrollo.¹³ La recientemente publicada Estrategia de desarrollo de líder del Ejército no difiere de este modelo (ver Figura 2). Por otra parte, la estrategia añade claridad al modelo, al describir lo que el autor considera que el mismo eje es el que conecta a estos dominios de apoyo mutuo. “El desarrollo de líder se logra a través de la *síntesis* de toda la carrera de entrenamiento, capacitación y experiencias adquiridas a través de oportunidades en el dominio institucional, operacional y de autodesarrollo, apoyado por compañeros y relaciones de desarrollo [énfasis añadido]”.¹⁴ Analicemos detenidamente el uso que se le da aquí a la síntesis de la palabra. El término tiene muchas definiciones, pero en el inglés común, generalmente significa *combinar objetos o ideas en un complejo todo*.¹⁵

Sin embargo, el desarrollo de líder no es *aditivo*, o sencillamente la suma combinada de entrenamiento, capacitación y experiencia. Por el contrario, es un proceso centrado en el estudiante, orientado hacia metas. Aquí, nuevamente, la doctrina concuerda y reitera que el desarrollo de líder es tanto progresivo como continuo y que el auto desarrollo complementa el aprendizaje institucional y operacional.¹⁶

En el dominio institucional, el CGSOC puede proporcionar ejemplo válido de esta idea en la práctica, ya que uno de sus grandes principios

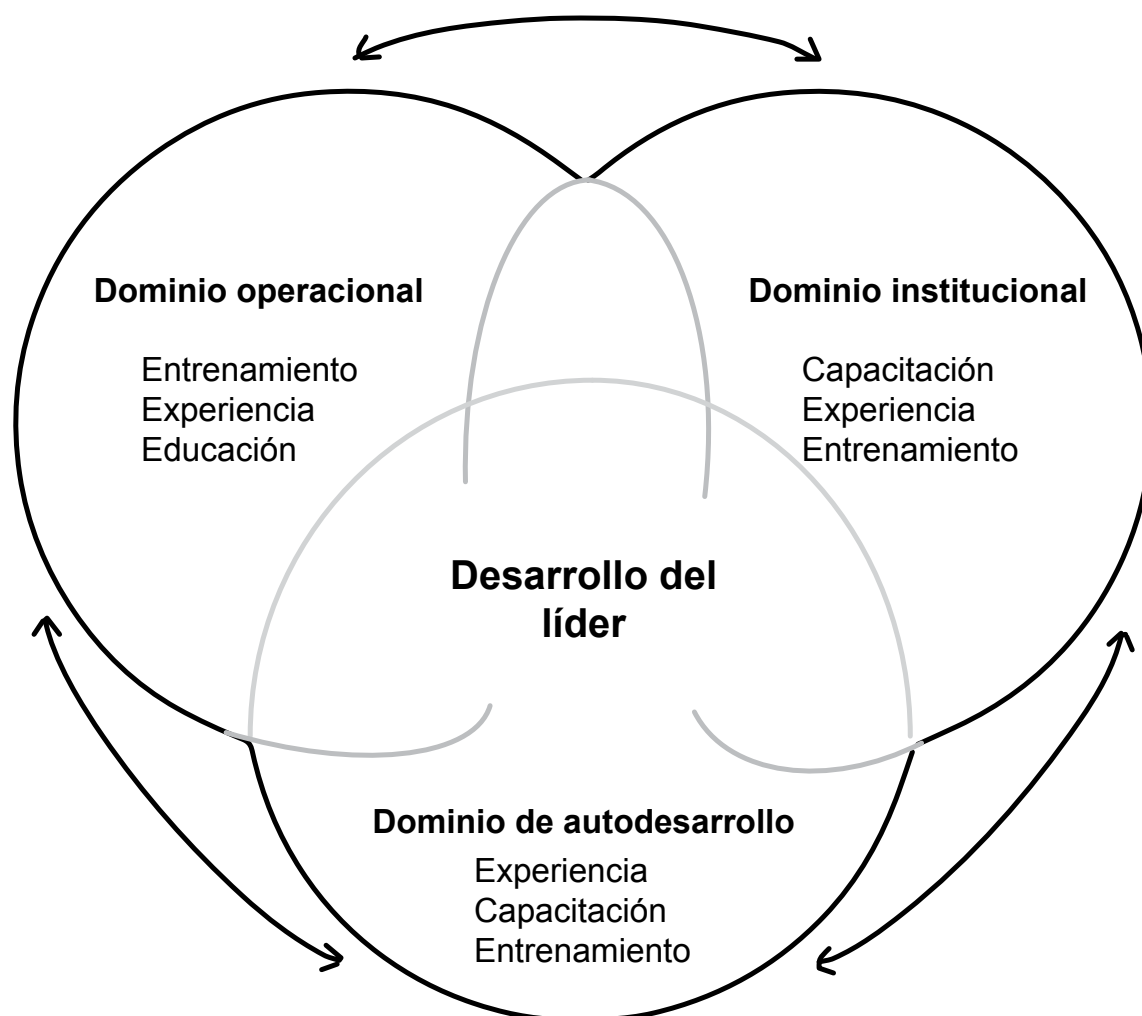


Figura 2. El modelo de desarrollo de líder del Ejército

educativos es el uso de los Métodos socráticos de aprendizaje para adultos.¹⁷ Estos métodos educativos son, en gran parte, experienciales, en donde los estudiantes intentan desarrollar o crear un conocimiento basado en la experiencia concreta, la reflexión, el análisis crítico y la síntesis. (La síntesis, en un contexto educativo, es una meta de aprendizaje en el dominio cognitivo).¹⁸ A través de los años se han descrito diferentes tipos de modelos de aprendizaje experiencial, el método Kolb que es muy influyente tanto dentro como fuera de las fuerzas armadas. Específicamente en CGSOC, los pasos de este proceso continuo son, a saber: experiencia concreta, publicar y procesar, generalizar nueva información, desarrollar ideas, poner en práctica las ideas y proporcionar

retroalimentación (ver Figura 3).¹⁹ Cualquiera que sean los pasos y cómo están representados, la característica fundamental del aprendizaje de adultos es que el aprendizaje se trata como un proceso holístico continuo de adaptación en el mundo basado en experiencias. La metodología de CGSOC corresponde a esta teoría, al transformar la experiencia en conocimiento creado.²⁰

De ahí que, la *síntesis* en un sentido del desarrollo de líder, es una meta y producto del aprendizaje experiencial; el estudiante transforma la experiencia en conocimiento. De manera similar, los líderes que deseamos desarrollar deben ganar experiencia concreta y, de una manera orientada a la meta, reflexionar, analizar y sintetizar el conocimiento que el Ejército necesita para

enfrentar los desafíos del mañana. Este proceso no debe limitarse a un salón de clases. En su lugar, el ciclo continuo de experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación debe darse en los tres dominios del desarrollo. En cada caso encontramos un elemento evidente y común a través de cada dominio —el estudiante, el aprendiz o el líder en desarrollo.

Una manera de analizarlo es imaginar que el aprendizaje experiencial se da en cada dominio (ver Figura 4). Si comenzamos con el dominio operacional, el entrenamiento se lleva a cabo en varios sucesos individuales y colectivos. Una vez que concluye un suceso de entrenamiento, los líderes, en todos los niveles, tienen la oportunidad de llevar a cabo una observación reflexiva (generalmente una revisión después de una acción). Al reflexionar sobre la experiencia concreta del entrenamiento, las tácticas, las técnicas y los procedimientos, los mismos se mejoran, las ideas se desarrollan y, luego, se ponen en práctica en el entrenamiento futuro. Cuando los soldados salen de su organización para asistir al entrenamiento en el ámbito institucional, el ciclo continúa. En el salón de clases, estos líderes comienzan con

experiencia concreta y reflexión y, usan su experiencia de operación para conceptualizar nuevas ideas que desarrollarán y pondrán en práctica. Este proceso también es perpetuo en el dominio de autodesarrollo. En vista de que es el estudiante quien continuamente transita o progresa a través de cada dominio, el conocimiento sintetizado mediante este proceso (los efectos combinados de estos dominios) naturalmente yace en esa persona.

La misma mentalidad de desarrollo de los líderes es el primer lugar más evidente donde, naturalmente, se cruzan los efectos que surten el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder; por lo tanto, es fundamental que el Mando tipo misión se refuerce en todos los dominios, si deseamos ponerlo plenamente en práctica. Después de todo, el aprendizaje no comienza o termina en la escuela. Consecuentemente, enseñar a los adultos como adultos no puede estar limitado a ciertos aspectos de la institución. A continuación, aclaramos esta declaración: al sopesar las experiencias de cada individuo en el ambiente institucional y, subsecuentemente, la puesta en práctica de nuevos conocimientos en el ámbito operacional, la idea de que el Ejército confía en

que sus subalternos tomen la iniciativa y hagan juicios prudentes en cuanto al riesgo, se afirmará o refutará en las mentes de los subalternos. Esta es la razón por la cual la Estrategia del Mando tipo misión del Ejército alinea sus líneas de esfuerzo a través de los tres dominios de desarrollo de líder y por qué, tal vez más relevante, concluye en lo que ahora tenemos que concluir en cuanto a que “Las personas, en lugar de la tecnología, sistemas o procesos, son el centro del [Mando tipo misión]”.²¹

Por el momento, lo que esto puede significar en la práctica es que el sistema necesita tiempo para que funcione. Los líderes, ciertamente, no se desarrollan de

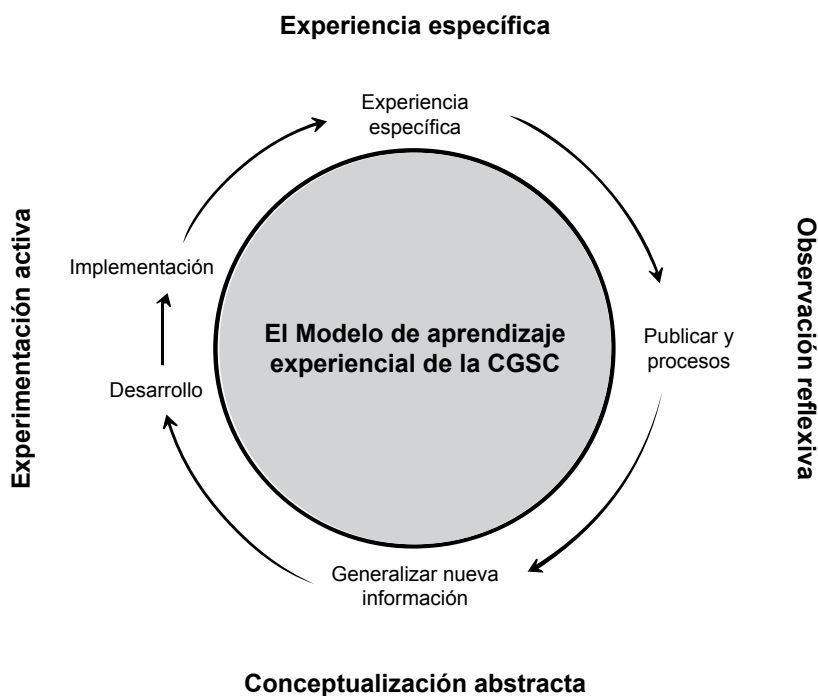


Figura 3. El Modelo de aprendizaje experiencial de CGSC

la noche a la mañana y mucho menos si el Ejército, en su conjunto, pone a prueba una nueva idea. Si el Mando tipo misión se enseña en la escuela, entonces debe practicarse en el entrenamiento y, quizás, más importante aún, las experiencias de nuestros líderes fuera de los contextos controlados, positivamente deben reforzar la sabiduría y el beneficio de la filosofía. De ahí que, resulta importante que el Ejército aproveche la oportunidad en este momento para reforzar el Mando tipo misión en nuestro pensamiento, acciones, actividades y procesos.

Mediante la puesta en práctica del Mando tipo misión en el dominio operacional y por medio de la observación o reflexión sobre las experiencias y lecciones aprendidas, los líderes del Ejército comienzan el proceso de pensamiento crítico sobre los conceptos y cómo ponerlos en práctica cuando se enfrentan con el cambio.

A medida que el Ejército continúa poniendo en práctica la estrategia del mando tipo misión, los líderes en todos los niveles también deben continuar adoptando una cultura de aprendizaje continuo y, a su vez, proporcionar retroalimentación en el ambiente institucional en cada oportunidad que se les presente. Esta es la mejor manera de informar cómo abordar los cambios en la doctrina, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder.

Las oportunidades para la siguiente ronda

Hemos establecido que el Mando tipo misión es una filosofía de mando codificada en la doctrina. Como tal debe ser practicado por líderes en cada situación y en cada estructura. Si se relega a ser parcialmente usado solo en ciertos contextos, entonces, seguramente, jamás permeará nuestra



Figura 4. Modelo hipotético de aprendizaje experiencial en todos los dominios del desarrollo de líder.

cultura de liderazgo y, por consiguiente, sufrirá una muerte rápida como otra frase pasada de moda. Es una filosofía que valora a los que están dispuestos a correr riesgos, pero quienes lo hacen deliberada y prudentemente. Si bien la doctrina de liderazgo como actualmente está escrita, reconoce que solo es prudente llevar a cabo comprobaciones y correcciones, las buenas organizaciones se basan en la confianza hacia sus subalternos experimentados y habilitados.²² En la actualidad, como siempre, los líderes juzgarán las teorías por cuán bien funcionan en la práctica. Si se confía que un subalterno haga juicios de riesgo prudentes, ¿no mantenemos nuestra decisión original de confiar en esa persona si esos juicios resultan equivocados? ¿A su vez, confían los subalternos lo suficientemente en sus líderes que correrán el riesgo y tomarán la iniciativa, de presentarse la oportunidad? O ¿Les enseñará la experiencia que es mejor jugar a lo seguro, tomar una evaluación del centro de masa y seguir adelante?

El Ejército se ve a sí mismo como una institución de enseñanza y, por lo tanto, jamás deberíamos dejar de hacer preguntas. A medida que buscamos esas respuestas, haría bien que cada uno de nosotros reflexionara sobre cómo, la manera en que pensamos, actuamos y lideramos, afectará el Mando tipo misión. Podemos buscar en nuestras organizaciones y decidir cuál es la mejor manera de promover y recompensar la capacidad de adaptación, la audacia e imaginación de los líderes.²³ Tal vez esta sea la coyuntura adecuada en la que el Ejército podría analizar nuestro sistema de Recursos humanos y encontrar maneras de considerar las carreras holísticamente. El general Robert Cone, comandante del Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército de EUA, recientemente declaró lo siguiente: “Tales líderes no pueden producirse en masa. Nuestros sistemas de personal tendrán que resistir la tentación de tratar a la gente como una mercancía y evolucionar de manera que considere a cada uno como un individuo”.²⁴

Evidentemente, tendremos más preguntas que formular si queremos contemplar tal cambio. ¿Hemos verdaderamente considerado la pregunta de quién es el número uno entre nuestros subalternos? ¿Es el líder que no cometió errores, sin embargo, jamás corrió ningún riesgo? ¿Es el líder que corrió el riesgo y cometió errores, pero quien aprendió de los mismos, los corrigió y finalmente tuvo éxito? ¿Debemos esperar encontrar un gran número de subalternos que corran grandes riesgos y, de alguna manera, jamás se equivoquen?

Quizás haya otras oportunidades para inculcar aún más el Mando tipo misión que no hemos tomado en consideración. Un primer paso importante puede ser abordar la preocupación de que la filosofía está relegada a los procesos, tecnologías y sistemas del Mando tipo misión. El abordar ahora esta preocupación hará más para inculcar la filosofía y la práctica en los líderes en todos los niveles, mientras minimiza los riesgos de implementación. Dada la abundancia actual de sistemas complejos de mando tipo misión y el

crecimiento futuro de capacitadores del mando tipo misión como el ciberespacio, podemos aliviar la innecesaria complejidad al minimizar el grado de control que es esencial. Esto es especialmente cierto cuando continuamos adquiriendo sistemas que requieren que detengamos todo mientras pequeños ejércitos de representantes del servicio de campo por contratación arreglen nuestros sistemas. Si los comandantes establecen el control mínimo necesario, entonces se verán obligados a depender o a confiar en los equipos que han sido entrenados para llevar a cabo su misión. Esto está bien. Después de todo, el Mando tipo misión como una filosofía reconoce que las guerras y los conflictos son caóticos; mientras más complejidad se agregue a una misión, mayor posibilidad tendrá de fracasar.

Mientras consideramos la mejor manera de responder estas preguntas y luchar para hacer el Mando tipo misión una realidad, permítanos terminar al reflexionar sobre las siguientes palabras expresadas por el general Cone: “Cuando se enfrenta con situaciones imprevistas, contamos con líderes inteligentes y adaptables para garantizar que el Ejército con el que contamos, sea rápidamente transformado en el Ejército que necesitamos”.²⁵ La filosofía de Mando tipo misión insta a que todos nosotros capacitemos a esos líderes para que sean adaptables y ágiles en la mayor medida posible en la ejecución de las Operaciones terrestres unificadas. Es la filosofía de mando del Ejército y la responsabilidad recae en cada uno de nosotros para ponerla en práctica. El asegurar que esto suceda es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros, al ponerla en práctica en y a través de todos los dominios del desarrollo de líder. Si bien el no lograr esta meta solo enseñará a los futuros líderes que hay una diferencia entre lo que se enseña y lo que se practica, todo líder que en la actualidad haga del Mando tipo misión una responsabilidad personal, confirmará y reforzará nuestra filosofía mediante y a través del hacer cotidiano.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012), p. 1.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, Unified Land Operations, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 16 de mayo de 2012), p. 3-2.
3. Strategic Landpower Task Force, Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills, White Paper, mayo de 2013.
4. Department of Defense, Capstone Concept for Joint Operations (CCJO), 10 de septiembre de 2012.
5. Frier, Nathan et al., Beyond the Last War: Balancing Ground Forces and Future Challenges Risk in USCENTCOM and USPACOM, A Center for Strategic and International Studies (CSIS) Report (Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, abril de 2013).
6. TRADOC Pamphlet 525-3-0, The U.S. Army Capstone Concept, (Fort Eustis, VA: HQ, TRADOC, 19 de diciembre de 2012), p. 11.
7. GEN Martin E. Dempsey, Mission Command White Paper, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 de abril de 2012.
8. GEN Raymond T. Odierno, 38th Chief of Staff of the Army, "GEN Raymond T. Odierno Addressing the USMA Class of 2013", 5 de noviembre de 2012, transcripción publicada en línea en: http://www.army.mil/article/90671/Gen__Raymond_T__Odierno_addressing_the_USMA_class_of_2013/
9. Department of the Army, U.S. Army Mission Command Strategy—FY 13-19, junio de 2013, págs. 1-2.
10. Fontenot, Gregory y Benson, C.M., Kevin, "The Conundrum of Mission Command" Army Magazine, junio de 2013, págs. 28-35.
11. Vangergriff, E., Donald, "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?" The Land Warfare Papers, No. 94, febrero de 2013, págs. 5-8.
12. Mark Jacobsen, "Finding Common Ground: Harnessing Disruption for the Good of the Service" The Small Wars Journal, 4 de marzo de 2013, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/finding-common-ground-harnessing-disruption-for-the-good-of-the-service>.
13. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, Training Units and Developing Leaders, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 23 de agosto 20-12), p. 1-2.
14. Department of the Army, US Army Leader Development Strategy, 5 de junio de 2013, p. 3.
15. Webster's New Collegiate Dictionary, (Springfield, MA: G. & C. Merriam Co, 1979), p. 1175.
16. ADP 7-0, págs. 3-4.
17. From the U.S. Army Combined Arms Center CGSC website, <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/principle.s.asp>.
18. Krathwohl, David R., "A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview", Theory Into Practice, Vol. 41, #4 (Ohio State University, 2002) found online at http://www.unco.edu/cetl/sir/stating_outcome/documents/Krathwohl.pdf.
19. Kem, Jack D. 2006. "The Use of Case Studies as an Integrating Approach in Professional Military Education: A Pilot Study", Essays in Education 18, págs. 1-19
20. Kolb, D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, (Englewood: Prentice Hall, 1984) pp. 20-38. Found online at <http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>
21. Army Mission Command Strategy, p. 9.
22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, Army Leadership, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1 de Agosto de 2012), p. 1-4.
23. TRADOC Pub 525-3-3 (Draft), U.S. Army Functional Concept for Mission Command, Unpublished draft.
24. GEN Robert W. Cone, "The Future Army: Preparation and Readiness", Military Review, July-August 2013, págs. 5-6.

La teoría electrón del liderazgo

Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones

General de División Richard Longo, Ejército de EUA, y Teniente Coronel Joe Doty, Ph.D., retirado

Es la vecindad de Bayji, Irak y la compañía encargada de defender la base de Operaciones avanzada (FOB) pone en escena una patrulla de combate montada para llevar a cabo una misión de contra reconocimiento. El comandante de la brigada, un Coronel, ha decidido participar en la patrulla para evaluar la seguridad general de la FOB y ver, personalmente, si los comandantes subordinados se han adherido a su guía e intención con respecto a las normas y procedimientos principales de la tropa. Si bien el comandante de compañía y pelotón están en la patrulla, un joven sargento lidera la patrulla y, magníficamente, lleva a cabo la misión, expertamente cumple con todos los estándares mediante el uso de las reglas de procedimientos para el líder de tropa.

El coronel se retira impresionado con la calidad de la misión pero inseguro de si la misión había sido algo fuera de lo normal. Consternado, regresa al Centro de operaciones. Mientras reflexiona sobre el éxito de la misión, el profesionalismo y la disciplina de los líderes de menor antigüedad y, cuán bien planificada estaba la misión, aún le inquieta saber que no tuvo tiempo de ir en cada patrulla.

LA “TEORÍA ELECTRÓN del liderazgo” es una combinación de física elemental y las lecciones aprendidas a medida que los líderes en el Ejército han progresado a través de un nivel cada vez mayor de autoridad, responsabilidad y rendición de cuenta. Según lo señalado en la Publicación de la Doctrina del Ejército 6-22, *Army Leadership*, una de las responsabilidades clave de un líder es confiar e inspirar confianza. Una manera palpable de hacerlo es contar con

una comprensión de lo que está sucediendo en el nivel organizacional más bajo —la punta de lanza, el límite, donde el caucho toca el asfalto, para mencionar las analogías más banales.

Los electrones y el liderazgo

¿Qué tiene que ver esto con los electrones? Los electrones son la base fundamental de los átomos así como las unidades subordinadas son la base fundamental del Ejército. En un curso de

El General de División Richard Longo es el subcomandante del Ejército de EUA en Europa. Previamente sirvió en calidad de comandante de la Fuerza de Tarea Interinstitucional Conjunta Combinada del Comando Central de EUA en Afganistán. Cuenta a su haber con una Maestría en Economía de la Universidad de Oklahoma.

El Teniente Coronel Joe Doty, Ejército de EUA (retirado) trabaja en la sección de Desarrollo de líder en la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de West Point, comandó en el nivel de batallón y previamente se desempeñó en calidad de sub director del Centro para la Profesión y Ética del Ejército (CAPE, por sus siglas en inglés)

física general, el profesor explica a los estudiantes que la ciencia no nos permite ver un electrón en su estado natural; es invisible para nosotros. La única manera que podemos verlo es iluminándolo. Lamentablemente, el uso de una luz en un electrón cambia su estado. De manera similar, cuando un comandante de mayor antigüedad visita a una unidad subordinada, la sola presencia de él o ella, como la luz sobre el electrón, también cambia el estado natural de la unidad. Los comandantes deben comprender y mitigar este fenómeno para apreciar a través de un potencial espectáculo “engañoso” y todavía obtener una evaluación precisa (la realidad) de la unidad.

Un exitoso comandante de brigada describió esta destreza como discernimiento —una competencia vital hacia la meta de los líderes de mayor antigüedad (ver Figura).

Discernimiento:

La actividad de determinar el valor y calidad de un sujeto o suceso específico.

—(Wikipedia)

La cualidad de poder captar y comprender lo que está oscuro.

—(Merriam-Webster)

La capacidad de adecuadamente juzgar a las personas.

—(Cambridge Dictionary Online)

A continuación se presenta cinco métodos que puede utilizar un comandante de unidad para ayudarse a evaluar las unidades subordinadas en su ausencia:

La presencia continua. La solución de la “presencia continua” implica acciones iterativas continuas por parte del líder de mayor antigüedad donde la presencia del líder es tan frecuente que ya no provoca la “agitación de luz en el electrón” —la presencia del líder se convierte en parte del ambiente. En este punto, el líder ha ganado la habilidad de ver a la unidad en su estado natural.

La dificultad más evidente de esta solución es que no es sostenible. La presencia continua exige mucho tiempo del líder e inevitablemente resultará en que algunas unidades queden en el olvido o que el líder pase por alto otras responsabilidades importantes.

El uso de unidades líder. Una alternativa en cuanto a la presencia constante es la selección de unidades líder. Una unidad líder es una organización que, debido a su misión, ubicación, o cualquier otra dinámica específica y apropiada, serviría para representar un mayor número de unidades. Por consiguiente, mediante inferencia, estas unidades líder permitirán que el líder “vea” más unidades que él o ella realmente pueda visitar. Claramente, el líder debe ejercer mucha cautela y criterio en la selección de las unidades líder, ya que las mismas deben representar la composición, carácter y naturaleza de las unidades.

El uso de sustitutos. Una tercera solución a este problema sobre la presencia continua es que un líder permita que un sustituto sirva de ojos y oídos en las unidades. A menudo, los líderes han usado a Sargentos mayores, capellanes o inspectores generales para asumir este rol, sin embargo, estos representantes enfrentan el mismo problema de agitación o espectáculo “engañoso” debido a su presencia. La capacidad que tiene un sustituto de verdaderamente “ver” a una unidad, a menudo, depende de lo que sucede después que se retiran de la misma. Si la visita rutinariamente es seguida por algún tipo de resultado negativo, el comando subordinado, o la sensibilidad y confianza de la unidad se evaporará y, el sustituto no podrá ver mejor a la unidad que el líder de mayor antigüedad. Aquí, la transparencia es la clave.

Una exitosa y comprobada técnica es contar con soldados relativamente jóvenes que ayuden al líder de mayor antigüedad a ver la unidad. Por ejemplo, un número de líderes de mayor antigüedad han usado a sus conductores para salir y conversar con sus tropas a fin de hacerse una idea de la unidad. A los conductores fácilmente se les identifica por su trabajo y conexión con “el jefe” —es común que los soldados se identifiquen con ellos. A menudo, los soldados de menor antigüedad se aprovechan



Sargento mayor Robert Sweeney, 81° Equipo de combate a nivel de Brigada, Guardia Nacional del Ejército de Washington, conversa con los soldados de la brigada durante un entrenamiento en la Base de Operaciones de Contingencia, Q-West, Irak, 6 de febrero de 2009.

de esta oportunidad para enviarle un mensaje al jefe sin actualmente tener que verlo en persona por medio de la política de “puerta abierta” u otro tipo de oportunidad.

Nuevamente, esto se convierte en una cuestión de confianza entre los líderes. Los líderes de mayor antigüedad deben estar abiertos a opiniones de fuentes de información tales como las antes mencionadas, al mismo tiempo que evalúan sus respuestas hasta tanto obtengan la comprensión suficiente del contexto, generalmente adquirida en discusiones con los líderes de unidad. Como es el caso en la mayoría de los ambientes operacionales, la reacción exagerada basada en un solo punto de datos algunas veces puede ser peor que ninguna reacción en absoluto.

Un comandante en el Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército y con un entrenamiento básico solía visitar distintos puestos con “sargentos del año”. Después de llegar a una

base de entrenamiento, el liderazgo de la base, a menudo, escoltaba al comandante, pero los sargentos podían salir, explorar, conversar con sus compañeros y, luego, informar lo que vieron, escucharon y percibieron. Esta retroalimentación era oportuna y sumamente valiosa.

Otra técnica común para que un líder de mayor antigüedad trate de ver la realidad de sus unidades es exigir algún tipo de informe estandarizado, posiblemente, *PowerPoint*, donde los líderes subordinados explican sus “estadísticas”. Todos hemos pasado por sesiones de entrenamiento con múltiples diapositivas que miden todas las cosas que los líderes de mayor antigüedad necesitan ver y conocer. A menudo, los informes incluyen indicadores clave de apresto —soldados calificados, niveles de personal, estatus de la capacidad de despliegue, etc.— sin embargo, a menudo, quedan en otras medidas con dudosa relación al tema en cuestión — membresías en la Asociación del

Ejército de Estados Unidos, la participación del Fomento de Equipo de Familia del Ejército, las asociaciones con las escuelas públicas o el número de especialistas recomendados para ascenso. Estas sesiones informativas pueden y tienen un lugar para los líderes de mayor antigüedad, pero solo cuando lo que se mide e informa es importante y relevante al tema en cuestión y, la cantidad de información y guía intercambiada amerita el tiempo invertido.

El telescopio enfocado. Otra posible solución del problema para verdaderamente poder ver las subunidades en su estado natural, es el método del “telescopio enfocado”. Esta técnica es el proceso donde un líder de mayor antigüedad selecciona un punto de datos clave o suceso el cual es representativo de un panorama más amplio de la unidad. El líder utiliza esta técnica como un lente a fin de analizar un elemento específico o evento para rápidamente “observar” a muchas unidades. Aquí,

es importante asegurar que el líder se centre en lo correcto —lo que sea que se seleccione, debe servir de verdadero indicador de lo que el líder realmente quiere ver— y saber. Por ejemplo, el observar una revisión después de la acción, a menudo, es un gran indicador del rendimiento general de una unidad.

Cómo aprender dónde buscar. Por último, dado que un líder de mayor antigüedad no tiene tiempo de visitar a cada unidad con la suficiente frecuencia para convertirse en una parte invisible del medio ambiente (otro electrón, tal vez), el líder debe realmente observar y sentir una unidad, incluso, cuando no está en su estado natural. Así que, mientras los líderes subordinados les presentan a soldados destacados al líder de mayor antigüedad, el líder de mayor antigüedad busca soldados en las sombras. Mientras el comandante subordinado le muestra al líder de mayor antigüedad un cuarto de armas, el líder de mayor



(U.S. Army, Sgt. Amanda Hils)

Izquierda, el sargento del Ejército, Terwan D. Crawley, suboficial del Comando de operaciones conjuntas combinadas a cargo en el nivel de Comandancia y Pelotón de comandancia, 82a División Aerotransportada; centro, el sargento mayor, Thomas R. Capel, comandante entrante de la Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad Internacional; y sargento mayor Bryant C. Lambert, 82ª División Aerotransportada y Comando Regional (Sur), 16 de enero de 2012.

antigüedad insiste en visitar otro cuarto de armas o de suministro seleccionados al azar. Cuando se le informa de una misión exitosa, el líder de mayor antigüedad pregunta sobre una misión fracasada y qué cambio ha llevado a cabo la unidad con base en las lecciones aprendidas. El líder de mayor antigüedad puede asistir a una sesión informativa de órdenes, una práctica, un entrenamiento, o una revisión después de la acción. Lo importante es que la visita no sea programada o planificada. El líder debe aparecerse sin previo aviso.

Habrán muchas fuerzas en el trabajo para evitar que suceda esta visita no anunciada. Los líderes subordinados harán todo lo posible para volver a la agenda prevista, al aprovechar al máximo todas las oportunidades limitadas. El edecán— si el líder de mayor antigüedad cuenta con uno— llamará primero para asegurarse de que no se desperdicie el tiempo del líder. Al establecer un clima de confianza y comunicar una guía clara, el líder ayudará a los subalternos a superar su resistencia natural de mostrar la imagen total —buena y mala.

Los líderes de mayor antigüedad que quieren “ver” a sus unidades subordinadas utilizarán una combinación de todos estos posibles métodos. Si bien la presencia es importante, las visitas constantes son informativas pero muy difíciles. Los sustitutos amplían el alcance del líder pero deben contar con la plena confianza tanto del líder de mayor antigüedad como de los subalternos

—o los sustitutos no podrán ver más de lo que el comandante podrá ver. Las sesiones informativas estandarizadas son útiles y pueden permitir la identificación de problemas organizativos y sistémicos; sin embargo, pueden llegar a ser onerosos “absorvedores de oxígeno” si se tornan enciclopédicos y extraños. Las unidades líder pueden ofrecer a un líder de mayor antigüedad una adecuada muestra representativa, pero todos los soldados y subordinados merecen la atención del tiempo personal del líder y todos los beneficios derivados de la interacción personal. Por último, resulta difícil desarrollar las habilidades que hacen que un líder pueda ver la verdadera esencia y el corazón de una unidad en medio de la artificialidad de una visita oficial y los dirigentes solo aprenden esta habilidad para discernir con la experiencia.

El líder que puede ver unidades subordinadas en su estado natural disfrutará de una mejor concienciación situacional y podrá unir los niveles estratégicos, operacionales y tácticos de una manera más perfecta. El líder evaluará, con mayor precisión, si su guía e intención está llegando a todos los niveles del comando. A través de la comprensión y del efecto agitador de “luz” provista por su propia presencia, los líderes de mayor antigüedad pueden tomar los pasos necesarios descritos en este artículo para “ver” sus propios electrones.**MR**

El concepto de operaciones y la intención del comandante

Mayor Richard Dempsey y Mayor Jon Chavous

EN 1990, EL Teniente general, retirado (en ese entonces Coronel) L.D. Holder escribió un artículo para *Military Review* titulado “*Concepts of the Operation—Ver Ops overlay*”. En el artículo, Holder expresó su preocupación en cuanto a que el Ejército se está alejando del estándar de la orden de combate y que la concentración del líder se está desviando de lo que era requerido para ganar una lucha de armas combinadas. Holder alegó que una dependencia excesiva de un proceso de planificación rígido y metódico y, la relativamente nueva adición doctrinal de la intención del comandante, ha dejado muchas órdenes sin un concepto adecuado de operaciones y, subsecuentemente, deja a los comandantes subordinados sin una comprensión clara de la operación. En esencia, los líderes están perdiendo el equilibrio que existe entre el “arte” y la “ciencia” en lo que refiere a redactar órdenes de misión eficaces.

En la última década de conflicto persistente, muchos líderes del Ejército se han distanciado, ellos mismos, del “arte” de generar órdenes eficaces. Los oficiales han aprendido a crear conceptos de operaciones de múltiples páginas (CONOP, por sus siglas en inglés) en el medio electrónico como una herramienta para proporcionar concienciación de la situación a los escalones más altos y asistir en la asignación de recursos. Estas diapositivas CONOP raramente transmiten el verdadero concepto de la

operación y, por lo regular, consisten en símbolos de intención deficientemente elaborados en las imágenes satelitales y una tarea y propósito para cada elemento. Si bien, las diapositivas tienen cierto uso, jamás fueron concebidas para ser usadas por los comandantes de compañía y pelotón como herramienta. El usar estos productos, en lugar de órdenes de misión completamente doctrinales, puede llevar a una comprensión inconexa del concepto de operaciones en una lucha de armas combinadas. El efecto indeseado de este proceso ha creado una generación de oficiales poco familiarizados con la manera doctrinalmente correcta de redactar órdenes de misión, eficazmente

Los múltiples cambios a la doctrina, en la última década, han contribuido a la falta de comprensión de la misma. Si bien la doctrina actual claramente define el contenido del concepto del párrafo de operaciones, muchos líderes son culpables de depender de los conocimientos adquiridos durante el Curso de Capitán en la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC). Dependiendo de cuánto tiempo atrás el líder asistió a estos cursos, el conocimiento doctrinal de él o ella podría estar obsoleto. En este artículo se describe lo que la doctrina actual requiere para generar órdenes de misión eficaces, mientras se centra en lo que, en 1990, Holders alegó era la parte más importante de la orden: la intención del comandante y el concepto de operaciones.

El mayor Jon Chavous actualmente asiste a la Escuela de Comando y Estado Mayor de la Infantería de Marina de EUA, Quántico, estado de Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Biología de la Universidad de Carolina del Sur.

El Mayor Rich Dempsey actualmente asiste a la Escuela de Comando y Estado Mayor del Reino Unido en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Servicio Conjunto en Shrivenham, Inglaterra. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Tecnología y Administración de Materiales de Construcción de la Universidad de Massachusetts.



Soldados del 2º Equipo de Combate en el nivel de Brigada, 1ª División de Infantería, del Fuerte Riley, Kan., cerca de sus vehículos de combate Bradley, en el entrenamiento nacional en el Fuerte Irwin, estado de California, 20 de febrero de 2013.

A fin de abordar esta creciente preocupación, debemos comenzar con una comprensión común de cómo combate nuestro Ejército. Las operaciones terrestres se llevan a cabo a través de acciones decisivas por medio de las competencias básicas del Ejército y guiada por la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 3-0 *Mission Command* donde se define las operaciones terrestres unificadas como la capacidad de—

“aprovechar, retener y explotar la iniciativa para ganar y mantener un posición de relativa ventaja en las operaciones terrestres sostenidas a través de operaciones simultáneas de ofensiva, defensiva y estabilización para evitar o disuadir el conflicto, prevalecer en la guerra y crear condiciones necesarias para la solución favorable del conflicto”.¹

Las operaciones terrestres unificadas se ejecutan a través de acciones decisivas.

La acción decisiva

La acción decisiva es la “combinación de apoyo continua y simultánea de ofensiva, defensiva, estabilización o apoyo de defensa de tareas de las autoridades civiles”.² Al llevar a cabo operaciones fuera de Estados Unidos y sus territorios, el Ejército simultáneamente combina tres elementos—operaciones de ofensiva, defensiva y estabilización. En Estados Unidos y sus territorios, la acción decisiva combina los elementos de apoyo de defensa por parte de las autoridades civiles y, según lo requerido, operaciones de ofensiva y defensiva para apoyar la seguridad de la patria. La acción decisiva se lleva a cabo mediante las competencias básicas del Ejército.³

Las competencias básicas del Ejército

El Ejército cuenta con dos competencias básicas, a saber: maniobras de armas combinadas y seguridad de área extensa. Las maniobras de

armas combinadas es “el uso de los elementos del poder de combate en una acción unificada para vencer a las fuerzas terrestres del enemigo; aprovechar, ocupar y defender las áreas terrestres; y obtener ventaja física, temporal y psicológica sobre el enemigo para aprovechar y explotar la iniciativa”.⁴ La seguridad de área extensa es “el uso de los elementos del poder de combate en una acción unificada para proteger a las poblaciones, las fuerzas, la infraestructura y las actividades; negar las posiciones de ventaja del enemigo; y consolidar las ganancias para mantener la iniciativa”.⁵

Estas dos competencias básicas proporcionan un foco y estructura para comprender cómo las fuerzas del Ejército usan las armas combinadas a fin de obtener acceso. Como Ejército, nos guiamos por el mando tipo misión.

El mando tipo misión

En la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 6-0, *Mission Command*, se define la “filosofía” como: “el ejercicio de autoridad y dirección del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión. Permite la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante para habilitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas”.⁶

A fin de ejercer autoridad y dirección mediante el uso de órdenes tipo misión, los líderes deben comprender qué es una orden tipo misión doctrinalmente correcta. Holder declaró lo siguiente: “En vista de que el control centralizado estricto de las operaciones no es posible ni conveniente... todos los líderes de regimiento deben entrenar a sus jóvenes para que hagan bien las cosas y luego, permitir que actúen independientemente... Los líderes deben enseñar y practicar las órdenes tipo misión”. A fin de hacerlo, debemos comprender y usar el proceso de operaciones del Ejército.

El Proceso de Operaciones

Para muchos, el Manual de Campaña (FM 5-0, *The Operations Process*, Apéndice E, “Army Operation Plan and Order Format”) era el punto de partida para la redacción doctrinalmente correcta.

Desde que se publicó la ADRP 5-0 en mayo de 2012, ese apéndice ya no existe. Los líderes y los oficiales de estado mayor ahora deben consultar las Tácticas, Técnicas y Procedimientos del Ejército, (ATTP 5-0.1), *Commander and Staff Officer Guide*, Capítulo 12, “Planes y Ordenes”. Afortunadamente para los que se memorizaron el apéndice E, el Capítulo 12 es bastante parecido. Si bien este documento es la guía doctrinal actual, pronto la misma quedará obsoleta con la publicación del Manual de Campaña (FM) 6-0, *Commander and Staff Organizations and Operations*, el cual, desde el 15 de mayo de 2013, ha estado bajo elaboración del proyecto de firma. Luego de su eventual publicación, el FM 6-0 será la única referencia que los comandantes y estados mayores usarán para los formatos de órdenes doctrinalmente correctas.

En la Publicación de la Referencia de Doctrina 5-0 se establece que “la organización, declaración de la misión, intención del comandante, concepto de operaciones, tareas asignadas a la unidad, instrucciones coordinadas y medidas de control de la unidad, constituyen los componentes clave de un plan”.⁷ A medida que analizamos estos componentes nos daremos cuenta de que, la organización y misión de tarea típicamente están dirigidos a lo que está disponible y hacia la comandancia superior inmediata del líder. El comandante y estado mayor debe elaborar la intención del comandante y el concepto de operación a través del proceso de operaciones. Los elementos restantes—las tareas, instrucciones coordinadas y medidas de control de las unidades subordinadas—naturalmente, deberán seguir la bien elaborada intención del comandante y el concepto de operaciones. Como resultado, la elaboración de la intención del comandante y el concepto de la operación son de primordial importancia y deben ser eficazmente elaborados.

A fin de lograr el objetivo, los líderes del Ejército usan los siguientes tres métodos de planificación: la metodología de diseño del Ejército, el proceso de toma de decisión militar y procedimientos para liderar las tropas.⁸ Durante el proceso de planificación, los comandantes deben crear la intención y el concepto basado en su comprensión de la misión

(tarea y propósito) y el concepto superior de uno a dos niveles más alto. Las tareas de las unidades subordinadas, la coordinación de instrucciones y las medidas de control provienen del desarrollo del curso de acción y un concepto bien planificado y detallado de la operación.

A manera de ejemplo, haremos referencia a una orden ficticia de operaciones en el nivel de batallón usada en un ejercicio práctico en el Curso de Maniobra de Capitán. A fin de ser breve, la información que a continuación se presenta es un resumen del párrafo de situación de esa orden de operaciones.

La intención del comandante

Según lo descrito en el ADRP 5-0, la intención del comandante “escuetamente describe qué constituye el éxito para la operación. En la misma se incluye el propósito de la operación, las tareas clave y la condición que define el estado final. Vincula la misión, el concepto de las operaciones y las tareas de las unidades subordinadas. Una intención del comandante clara facilita una comprensión compartida y se centra en las condiciones generales que representan el logro de la misión”.¹⁰ La intención del comandante, si se usa adecuadamente, deberá

La situación general

El reciente éxito de las operaciones de combate de la 4ª División de Infantería llevó a la capitulación de la Comandancia del V Cuerpo Iraquí y las fuerzas del ejército regular en y alrededor de LUSOM. Debido a la derrota del V Cuerpo, las Divisiones Nanda y Ramses actualmente están reubicadas al sur y este para establecer posiciones de defensa [alrededores de] BAY JI y KIRKUK. Las dos BDE [brigadas] mecanizadas de la División Nanda han establecido una defensa precipitada en los alrededores de BAY JI y han estado en posición por aproximadamente 12 horas. La BDE de la División Nanda actualmente se desplaza al sur a lo largo de la autopista 1. Los recursos de inteligencia señalan que la BDE proveniente de la División Ramses en los alrededores de KIRKUK se prepara para trasladarse al sudeste hacia BAY JI, a fin de reforzar las defensas de la División Nanda. Se calcula que el CFLCC [Comando del Componente Terrestre de las Fuerzas de la Coalición] y división que moldean las operaciones, ha dejado a la División Nanda con una fuerza de 60 a 70% y a la División Ramses con una fuerza de 55%. La 4ª División de Infantería está planeando atacar al este para destruir lo que queda de las fuerzas de la División Nanda e inmovilizar a la División Ramses para evitar la interrupción de la [operación decisiva] del CFLCC (La 3ª División de Infantería al norte en los alrededores de Bagdad).

Las Fuerzas enemigas

Disposición: Actualmente, la 114ª BDE tiene desplegado tres BN [batallones] en una zona de interrupción que defienden lugares de cruce clave a lo largo del río Wadi. Decisivo para el comandante es la retención de los lugares de cruce del wadi por un periodo de hasta 48 horas. Esto es determinante porque evita que Estados Unidos se concentre en la Operación Decisiva (en la cercanía de BAY JI). Esto lo logrará a través de una defensa fortificada. El BN al norte destruirá a las fuerzas enemigas (Operación Decisiva de la Brigada) para evitar un ataque [ATK] organizado contra la Operación Decisiva. El BN ubicado en medio bloqueará a las fuerzas enemigas para evitar que la BDE se involucre. El BN al sur se establecerá para evitar que las fuerzas enemigas esquiven la Operación Decisiva de la BDE. Una compañía blindada es la BDERES [brigada de la reserva]. Las fuerzas Fedayeen operarán independientemente del Ejército y serán utilizadas como fuerzas de ruptura en toda la Área de Operaciones (AO). Se usará el fuego indirecto para neutralizar a las fuerzas montadas y, luego, destruir a la fuerza de

infantería desmontada y a las fuerzas de ingenieros para evitar que Estados Unidos se concentre en la Operación Decisiva. La finalidad de la fuerza de ingenieros es proporcionar la contra movilidad y, luego, la supervivencia. El propósito de la defensa aérea es destruir los aviones enemigos para evitar la concentración de Apoyo Aéreo Cercano (CAS) en las posiciones del BN. La pérdida continua del poder de combate resultará en el desplazamiento, bajo presión, hacia los alrededores de BAY JI. Su estado final deseado es llevar a las fuerzas estadounidenses hacia el sur y oeste y darle tiempo a la División para que terminen las preparaciones de defensa en BAY JI.

La misión de la 1ª Brigada de Combate [BCT]: Atacar al 182200NOVXX para poder cruzar los lugares clave a lo largo del Wadi a fin de evitar a la División (3ªABCT) al este de BAY JI (OBJ Tiger).

La intención del comandante de la 1ª BCT: Propósito ampliado: Facilitar la captura del OBJ Tiger de la 3ª ABCT:

- Salvar obstáculos.
- Integrar el fuego en el plan de maniobra.
- Sincronizar la maniobra para mantener el ritmo de la operación.
- Apoyar el paso de la 3ª ABCT.

Estado final: Captura de los sitios clave de cruce, fuerzas enemigas neutralizadas, daños colaterales minimizados y la Brigada de Combate preparada para operaciones futuras.

El concepto de la operación: La 1ª ABCT lo logrará al llevar a cabo una penetración a lo largo de varios ejes con la TF 1-22 (Operación Decisiva) atacando el sur y la TF 1-66 atacando al norte. Lo decisivo para esta operación es la captura de OBJ LION. Esto es decisivo porque permitirá que la División ataque el este de Bay JI a lo largo de una carretera mejorada con un sitio de cruce fijo sobre el Wadi. Crítico para esta operación es la destrucción de las fuerzas de reconocimiento enemigas al oeste del Wadi y el rápido mejoramiento de los sitios de cruce y las operaciones de paso.

La operación decisiva (DO): La TF 1-22 ataca para capturar el [objetivo] OBJ LION para permitir la División de Operación Decisiva pase al este hacia BAY JI.

Las operaciones moldeadoras: La TF-1-66 ataca para incautar el OBJ WOLF a fin de evitar la interrupción de la Operación Decisiva de la 1ªABCT al sur y proporcionar otro lugar de cruce para la 3ª ABCT. Inicialmente, la 7/10CAV sigue a la TF-1-22 y, luego, protege el sur de la línea fase [PL] FLORIDA para evitar la interrupción de los ataques de la 3ª BCT desde el sur. El CAS destruirá la 114ª ADA [artillería de defensa aérea] y los recursos de la artillería de campo [FA] para evitar que interfieran con la Operación Decisiva. El fuego suprimirá la fuerza blindada del enemigo y destruirá las fuerzas de infantería para ayudar a las operaciones de despeje de obstáculos. Los ingenieros proporcionarán movilidad mediante el despeje de obstáculos para que pueda pasar la Brigada de Combate Blindada [ABCT]. Las operaciones de reconocimiento y seguridad se centrarán en la identificación de la posición del 1º escalón de fuerzas y la localización del 114º Batallón de Artillería de Campo de la Brigada [BDE FA BN].

El objetivo del engaño es el siguiente: El comandante de la 114ª BDE compromete su reserva al norte en los alrededores del OBJ WOLF. La historia del engaño es que la 1ª División de la ABCT está en el norte con los siguientes indicadores: La TF 1-66 ataca en el norte en la H-1 y un enfoque inicial de Apoyo Aéreo Cercano[CAS] y un compromiso temprano de un ataque AVN [aéreo] para destruir la fuerza enemiga en los alrededores del OBJ WOLF. El resultado

deseado del engaño es que la reserva de la 114ª BDE no pueda influir en la Operación Decisiva de la ABCT en el OBJ LION.

El riesgo táctico: Se asume por medio del uso limitado del batallón de reconocimiento de la ABCT antes de la Operación Decisiva. Esto será mitigado por medio de otros CAS que proporcionarán más apoyo de fuego y otros ataques de apoyo AVN proporcionados a cada fuerza de tarea durante la DO.

El estado final: La TF 1-66 ha capturado el OBJ WOLF, la TF 1-22 ha capturado el OBJ LION, la 7/10 CAV está llevando a cabo operaciones de seguridad al sur de la PL FLORIDA, la ABCT está preparada para pasar la división al este a lo largo de la RTE [ruta] T-BIRD y/o RTE CCAMARO (TF 1-66 AR) y las fuerzas enemigas no pueden influir en el paso de la 3ª ABCT para llevar a cabo la Operación Decisiva.

2. La misión: La TF 1-22 ataca al 182200NOVXX para capturar el OBJ LION a fin de asegurar que la Operación Decisiva de la División (3ª ABCT) pase al este en los alrededores de BAY JI (OBJ TIGER).⁹

cerrar las brechas que existen entre la misión y el concepto de las operaciones.

Una intención del comandante clara permite una comprensión compartida y se centra en las condiciones generales que representa el logro de la misión. Durante la ejecución, la intención del comandante genera una iniciativa disciplinada. Tenga en cuenta que en la ilustración que se presenta a continuación, el comandante de la TF 1-22 proporciona el propósito ampliado que es más amplio en alcance que el propósito presentado en la declaración de la misión. En vista de que su batallón es la operación decisiva para la brigada y la brigada es una operación moldeadora para la división, resulta adecuado que el propósito ampliado de la TF 1-22 sea más amplio que el de la brigada, pero más limitado que el propósito de la división. Además, el comandante ha identificado las tareas clave que su unidad debe llevar a cabo. Estas tareas clave están incorporadas en cada curso de acción que desarrolla su estado mayor. Por último, las condiciones que representan el estado final son amplias, por naturaleza y, representan las condiciones necesarias que deben ser establecidas en términos de terreno, civiles y fuerzas enemigas en relación con la TF 1-22. Nuevamente, todas estas condiciones tienen que establecerse para cualquier curso de acción desarrollado para su consideración.

Sin embargo, la intención del comandante no es una declaración integral que conduce al éxito de la misión. Si los subalternos no cuentan con una comprensión clara del concepto de la operación, los líderes, sencillamente, la ejecutarán a capricho, o según la iniciativa del que está a la cabeza de la misma. Cuando se habla de una dependencia excesiva de la intención, Holders señala lo siguiente: "Sin embargo, cuando hacemos esto, omitimos el elemento unificador del plan, la idea que lo une todo, que es el concepto del comandante en cuanto a lo que él quiere que suceda y cómo planea cumplir su meta"¹¹ En preparación al despliegue del 3º Regimiento de caballería blindada a Irak, el General de división McMaster hizo eco de las palabras de Holder en una carta a sus líderes de regimiento fechada 25 de enero de 2005. El entonces Coronel McMaster declaró lo siguiente:

El concepto de operación es la parte más importante de la orden y, desde los años 90, gran parte de nuestro Ejército no lo ha llevado a cabo muy bien. El resultado es que solemos ignorar la intención e, inmediatamente, enfocarnos en el esquema detallado de la maniobra. Es una de las razones por la que solemos salirnos prematuramente del plan. El concepto es el único elemento de una orden en la que el comandante manifiesta cómo

todas sus fuerzas combinarán las iniciativas para llevar a cabo la misión. Debe abarcar el tipo de operación ofensiva, defensiva, reconocimiento, o seguridad; describir las formas de maniobras; identificar las formaciones; describir las acciones en caso de contacto; describir el tiempo de duración de la operación; definir la cooperación entre las fuerzas de maniobra en puntos críticos de la batalla; y describir cómo todas las armas se coordinarán. En resumen, el concepto es importante porque explica cómo el comandante visualiza la operación—cuenta la historia de la operación o batalla. Un concepto válido permite que las unidades tomen la iniciativa dentro de la intención del comandante y ayuda a que los comandantes subordinados incorporen sus iniciativas a sus comandancias superiores y unidades adyacentes”.¹²

El concepto de la operación

Según lo estipulado en la ADRP 5-0, el concepto de la operación es una “declaración que dirige la manera en la cual las unidades subordinadas cooperan para llevar a cabo la misión y establece la secuencia de las acciones que la fuerza usará para lograr el estado final”.¹³ El concepto de la operación amplía la intención del comandante al describir cómo el comandante quiere que la fuerza lleve a cabo la misión. En la misma se estipula las tareas principales requeridas, la responsabilidad de las unidades subordinadas y cómo las tareas principales se complementan entre sí.

Los líderes del Ejército son responsables de expresar con claridad cómo visualizan las operaciones en tiempo, espacio, propósito y recursos. Un marco conceptual operacional establecido y un vocabulario afín pueden ayudar, en gran medida, en esta tarea. Los líderes del Ejército no están obligados a seguir un marco conceptual específico para organizar conceptualmente las operaciones, sin embargo, hay tres marcos conceptuales operacionales que han probado ser valiosos en el pasado.¹⁴

Estos son los siguientes:

- Seguridad profunda cerrada (típicamente solo utilizada en el nivel de planes operacional o estratégico).
- Decisivo, moldeador, sostenible (siempre se usa en los planes en el nivel táctico y operacional).
- Iniciativa principal y de apoyo (se usa para designar los recursos y apoyo por fase).

Si bien la designación de las operaciones decisivas, moldeadoras o de sostenimiento no cambia durante toda la misión, la designación de la iniciativa principal y de apoyo, típicamente, cambiará de una fase a otra en todo el curso de la operación. La iniciativa principal se define como una unidad subordinada designada cuya misión, en un punto dado en el tiempo, es la más crítica que el éxito de la misión en general.¹⁵ La iniciativa de apoyo se define como una unidad subordinada con una misión que apoya el éxito de la iniciativa principal.¹⁶ Si bien, al principio, esto podría parecer confuso, es bastante sencillo. La



3A. La intención del comandante de la TF

Propósito ampliado: Facilitar la incautación del BAY JI (OBJ Tiger) por la 3ª ABCT.

Tareas clave:

- Capturar los lugares de cruce.
- Neutralizar los sistemas anti tanques (AT) del enemigo.
- Pasar las fuerzas amigas al este desde la PL KILLEEN hasta la PL VIRGINIA.
- Minimizar los daños colaterales a lo largo del río Wadi.
- BPT [estar preparado para] derrotar cualquier ataque del enemigo en la zona.

Estado final: Los lugares de cruce clave capturados, el enemigo neutralizado en la zona, daños colaterales minimizados y el batallón posicionado para futuras operaciones.

designación de la iniciativa principal y la iniciativa de apoyo ayudan en la designación de los recursos mediante la fase de la operación y determina las prioridades de apoyo. Es lógico pensar que una operación moldeadora sea la iniciativa principal durante las fases iniciales de la operación mientras crea o conserva las condiciones favorables para la operación decisiva. Por lo tanto, también resulta lógico pensar que, durante la fase que incluye el punto decisivo de la operación, la operación decisiva es la iniciativa principal y se le designará una parte significativa de los recursos y apoyo disponible.

En la ADRP 5-0 se define el Concepto de Operación como “una declaración que dirige la manera en la cual las unidades subalternas cooperan para llevar a cabo la misión y establecen la secuencia de acciones que la fuerza usará para alcanzar el estado final”.¹⁷

Una declaración que dirige la manera en la que las unidades subordinadas cooperan para llevar a cabo la misión y establece la secuencias de las acciones que la fuerza usará para lograr el estado final.¹⁷

El párrafo del concepto de la operación es más específico que la intención del comandante. Su propósito es ayudar al líder subordinado a visualizar el plan. Un concepto exitoso del párrafo de la operación claramente definirá el punto decisivo, el riesgo táctico y cómo mitigarlo y, la tarea y propósito esencial para cada elemento. Aún más importante, el párrafo que explica dónde está el punto decisivo, cómo la operación decisiva logrará el punto decisivo y cómo está cada propósito anidado a la operación moldeadora a fin de crear las condiciones necesarias para la operación decisiva. La tarea y propósito del concepto del párrafo de operación es la tarea y propósito esencial para cada elemento subordinado y, por consiguiente, será la tarea y propósito en sus declaraciones de la misión. Si cada elemento subordinado comprende, claramente, la intención del comandante y cómo su tarea y propósito se relaciona a los otros elementos, los líderes subordinados podrán ejecutar la iniciativa disciplinada para cambiar las condiciones, o cuando el esquema de la maniobra ya no sea pertinente. La calidad del párrafo sobre el concepto de la operación y la claridad con la cual se les informa a los líderes subordinados puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso en combate. El concepto de la intención del comandante debería ampliarse, al describir cómo quiere que las fuerzas lleven a cabo la misión. El concepto de la operación describe la lucha de las armas combinadas desde la línea de salida al límite del avance, mientras, escuetamente, define qué logrará cada unidad subordinada. Debería ser un párrafo bien redactado que permite que los subordinados visualicen cómo, cuándo y dónde sus unidades contribuirán con el logro de la misión. Ver el ejemplo de la TF 1-22 (3B Concepto de la operación). Este es un ejemplo válido que claramente describe la tarea esencial de cada una de las unidades subordinadas y cómo su propósito se anida para cumplir la misión de la fuerza de tarea. Además, describe con claridad cómo la artillería, el apoyo aéreo cercano, el ataque aéreo de combate cercano se usarán para establecer las condiciones necesarias para lograr el éxito. En el curso de carrera para capitanes de maniobra,

3B. El concepto de la operación:

El concepto de la operación: Lo lograremos llevando a cabo una penetración. Decisivo para la operación es la captura del OBJ LION EAST. Es así porque controla los lugares de cruce sobre el Wadi para pasar la DIV encargada de la Operación Decisiva al este de BAY JI. El factor crítico de esta operación es la destrucción de las fuerzas enemigas en la zona de ruptura al oeste de la PL ALABAMA, el paso de la División de TF hacia el OBJ LION ESTE y, rápidamente, establecer las condiciones necesarias para el paso de la DIV encargada de la Operación Decisiva.

La operación decisiva: El FT D captura el OBJ LION EAST para que la DIV de Operación Decisiva pase al este de BAY JI y establecer la posición de batalla [BP] Núm. 4.

Las operaciones moldeadoras: El FT C se desplaza a lo largo del AXIS SAW y establece la ABF PSN#3 para inmovilizar al enemigo en el OBJ COUGAR (O/O capturar y establecer el BP 3) para evitar que el enemigo se reubique contra la Operación Decisiva de la Brigada. La A/1-4 AVN ataca para destruir las fuerzas de reconocimiento del enemigo en la zona de ruptura en apoyo al TM C. El TF MB se desplazará a lo largo del AXIS HAMMER y AXIS NAIL con el TM B y TM A en posición avanzada seguida por el TM D y la TF RES. El TM B destruye las fuerzas enemigas en el OBJ BEAR para evitar que el enemigo interrumpa la Operación Decisiva de la TF y establece la BP1. El TM A captura el OBJ LION WEST para que la TF se desplace al OBJ LION EAST y establece la BP. El 2 A/1-4 AV destruye a las fuerzas enemigas en el OBJ LION WEST para evitar que las fuerzas enemigas interrumpan las operaciones de despeje del TM A; y, luego, destruir las fuerzas enemigas en el OBJ LION EAST en apoyo al TM D. El propósito del fuego es interrumpir los recursos de reconocimiento del enemigo en la zona de ruptura, luego interrumpir las unidades blindadas del enemigo en los OBJ COUGAR y LION para evitar la concentración de fuego directo contra la División de la TF. El propósito del CAS es destruir las unidades blindadas del enemigo y los recursos de fuego indirecto. Inicialmente, el propósito de los ingenieros es proporcionar movilidad al despejar los obstáculos y mejorar los lugares de cruce, después, proporcionar contra- movilidad.

El riesgo táctico se asume mediante el uso del poder de combate limitado para la operación de engaño. Esto se mitigará mediante otros fuegos de apoyo durante la PH 1, el apoyo CCA hasta tanto la TF MB pase a la PL ALABAMA y el CAS sobre los OBJ LION EAST y COUGAR durante la PH II y III. Además, la TF FAS y la MCO estarán en cercana proximidad a la TM C durante toda la operación.

Las operaciones de reconocimiento y seguridad de la TF se centrarán en la identificación de la ubicación y disposición del 114° BN en la zona de interrupción.

Las operaciones de sostenimiento: El FSC se establecerá en los alrededores de la AA REGULAR con el MSR FORD como la ruta principal usada para sostener el poder de combate durante el ataque y el MSR CHEVY como la ruta principal después del ataque.

El objetivo del engaño es el siguiente: El comandante del batallón enemigo compromete su Reserva en el OBJ COUGAR. La operación de engaño es que la División de la TF está en el norte en los alrededores del OBJ COUGAR con los siguientes indicadores: La TF Scouts inicialmente opera en la parte norte de la zona de ruptura enemiga, los Fuegos de artillería de campo inicialmente se centraron en el norte, el compromiso temprano del A/1-4AV en el norte a lo largo del AXIS SAW y el TM C ataca al este a lo largo del AXIS SAW antes de la TF MB LD.

El estado final es el siguiente: La TF está preparada para pasar la 7/10 CAV y la 3ª ABCT desde el CP1 hasta el CP 6 con el TM C asegurando el OBJ COUGAR e invade el BP 3, el TM

B asegura el OBJ BEAR e invade el BP, el TM A asegura el OBJ LION WEST e invade el BP2 y el TM D asegura el OBJ LION EAST e invade el BP 4 posicionándose para derrotar los ENY CATK desde la PL CAROLINA hasta la PL VIRGINIA.¹⁸

se comparten las técnicas comunes, técnicas, y procedimientos para eficazmente informar el concepto de la operación mediante el uso de la declaración de curso de acción y el esquema. El grupo pequeño de instructores enseña al estudiante cómo informar una reseña de la operación desde el principio hasta el fin y los guía para que comiencen destacando las declaraciones del curso de acción (COA) mediante el uso del esquema COA. Los estudiantes informan lo siguiente:

- Forma de la maniobra de defensa.
- Punto decisivo de la operación y por qué es decisivo. Esto no es sencillamente repetir el propósito de la operación, es una justificación específica del punto decisivo que está correctamente anidado a la tarea esencial (V.gr., terreno o centrado en el enemigo).
- El riesgo operacional y cómo serán mitigados (el riesgo operacional está basado en una decisión consiente para aceptar el riesgo en el curso de acción. (No es un riesgo inherente).
- La tarea y el propósito de la operación decisiva (verticalmente anidado en apoyo a la tarea esencial del escalón superior y al propósito general) y las operaciones moldeadoras (horizontalmente anidadas en apoyo de la operación decisiva). Por último, el propósito de los habilitadores claves (V.gr., artillería de defensa aérea, ingenieros de artillería de campo, combate aéreo y demás).
- Estado final (Esto no es lo mismo que el estado final de la intención del comandante. Debe ser específico con respecto a la COA seleccionada, mientras que el estado final de la intención del comandante no está vinculado a ninguna COA específica. El estado final debe definir qué ha logrado la organización con respecto a sus tareas o propósitos, dónde está ubicada la fuerza y para qué está preparada la fuerza. Luego de informar estos elementos provenientes de la COA, la descripción total del concepto se informa de

principio a fin mediante el uso del esquema de la COA. El concepto debe leerse como una historia y ser claro. La historia debe incluir todas las fases, cuándo comienzan y terminan, cualquier suceso crítico y cualquiera de las tareas esenciales. La historia debe describir las acciones de todos los habilitadores para comprender mejor la lucha de las armas combinadas. Lo que declaró Holder en 1990 fue lo siguiente:

Un concepto de operación claro y específico automáticamente no compromete a un comandante a la micro administración. A medida que el comandante redacta su concepto, debería acatar nuestra pauta operacional establecida la cual indica que los subalternos deben contar con la mayor libertad de acción posible coherente con el logro de la misión. Si, no obstante, la fuerza ha de ser utilizada en cualquier actividad coordinada, no puede esperarse que triunfen por “nominación” al seguir la iniciativa no guiada de quien esté a la cabeza. Cierta coordinación dirigida tendrá que tomar lugar. Esta no es una interferencia extrema o innecesaria con la iniciativa de un subordinado. Sencillamente, es la manera en que funcionan las armas combinadas.¹⁹

Conclusión

En operaciones de combate recientes, muchas misiones ofensivas han sido planificadas apresuradamente en respuesta a un ataque enemigo o cambio repentino en el ambiente operacional. Al llevar a cabo planificaciones apresuradas, muchos líderes pueden obviar el concepto del párrafo de operación, sin darse cuenta de que es donde tienen que poner el mayor esfuerzo. La calidad del concepto del párrafo de operación y la claridad con la que se comunica a los líderes subordinados puede significar la diferencia que

existe entre el éxito o el fracaso en combate. A fin de comunicar un concepto claro de la operación, los líderes deben comprender la doctrina y practicar el arte del mando tipo misión.

A medida que salimos de Afganistán, centramos nuestra atención en el entrenamiento y nos preparamos para la siguiente lucha, debemos aprovechar esta oportunidad para entrenar a la siguiente generación de líderes del Ejército ha cómo redactar órdenes de misión adecuada. El ambiente de entrenamiento de acción decisiva

proporcionará un ambiente excelente en donde entrenar esta tarea según el estándar. Un ambiente con condiciones inciertas y amenazas híbridas en uno de los centros de entrenamiento de combate necesitará el uso de una clara intención del comandante y concepto de la operación, lo que permite el mando tipo misión eficaz. La advertencia de Holder en cuanto a un concepto claro del párrafo de la operación sigue siendo relevante en la actualidad, si es que aún más relevante.**MR**



Departamento de Defensa, EJHersom

Hacen un alto de seguridad durante el entrenamiento en el Centro de Entrenamiento Nacional, en el Fuerte Irwin, estado de California, 20 de febrero de 2013 (David Vergun, Servicio de Noticias del Ejército)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], mayo de 2012), p. 1-1.
2. *Ibid.*, p. 2-2.
3. *Ibid.*
4. *Ibid.*, págs.2-9.
5. *Ibid.*
6. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington DC: GPO, mayo de 2012), págs.1-3.
7. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington DC: GPO, mayo de 2012), págs.2-14.
8. *Ibid.*, págs.2-4.
9. Headquarters, Department of the Army, Maneuver Center of Excellence, Block A2: ABCT Offense Operations Order, Fort Benning, GA, Maneuver Captains Career Course, 2013.
10. ADRP 5-0, págs.2-19.
11. L.D. Holder, "Concept of the Operations: See Ops Overlay," *Military Review* (agosto de 1990): p. 28.

12. H.R. McMaster, "Memorandum for Squadron and Troop Commanders, Subject: Concept of the Operations" Headquarters, 3d Armored Cavalry Regiment, enero de 2005.
13. ADRP 5-0, págs.2-19.
14. ADRP 3-0, págs.1-9.

15. Ibid., Glossary p. 4.
16. Ibid., Glossary p. 6.
17. ADRP 5-0, págs.2-19.
18. Maneuver Center of Excellence, Block A2: ABCT Offense Operations Orde19. Holder, 29.r.

UNITED STATES POSTAL SERVICE® (All Periodicals Publications Except Requester Publications)			
1. Publication Title MILITARY REVIEW (HISPANO-AMERICAN)		2. Publication Number 0 0 9 - 3 5 5	
3. Filing Date 27 Sep 2013		4. Issue Frequency Bi-Monthly	
5. Number of Issues Published Annually 6		6. Annual Subscription Price N/A	
7. Complete Mailing Address of Known Office of Publication (Not printer) (Street, city, county, state, and ZIP+4®) Military Review /290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254			
8. Complete Mailing Address of Headquarters or General Business Office of Publisher (Not printer) Same as above			
9. Full Names and Complete Mailing Addresses of Publisher, Editor, and Managing Editor (Do not leave blank) Publisher (Name and complete mailing address) McArdle Solutions 800 Commerce Drive - Upper Marlboro, MD 20774 Editor (Name and complete mailing address) Colonel Anna R. Friederich-Maggard 290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254 Managing Editor (Name and complete mailing address) Mariya Cook 290 Stinson Avenue, Unit 2, Bldg 225, Fort Leavenworth, KS 66027-1254			
10. Owner (Do not leave blank. If the publication is owned by a corporation, give the name and address of the corporation immediately followed by the names and addresses of all stockholders owning or holding 1 percent or more of the total amount of stock. If not owned by a corporation, give the names and addresses of the individual owners. If owned by a partnership or other unincorporated firm, give its name and address as well as those of each individual owner. If the publication is published by a nonprofit organization, give its name and address.) Full Name Complete Mailing Address N/A N/A			
11. Known Bondholders, Mortgagees, and Other Security Holders Owring or Holding 1 Percent or More of Total Amount of Bonds, Mortgages, or Other Securities. If none, check box ☒ None Full Name Complete Mailing Address			
12. Tax Status (For completion by nonprofit organizations authorized to mail at nonprofit rates) (Check one) The purpose, function, and nonprofit status of this organization and the exempt status for federal income tax purposes: ☐ Has Not Changed During Preceding 12 Months ☐ Has Changed During Preceding 12 Months (Publisher must submit explanation of change with this statement)			

PS Form 3526, August 2012 (Page 1 of 3 (Instructions Page 3)) PSN: 7530-01-000-9931 PRIVACY NOTICE: See our privacy policy on www.usps.com.

13. Publication Title MILITARY REVIEW (HISPANO-AMERICAN)		14. Issue Date for Circulation Data Below JUN 2013	
15. Extent and Nature of Circulation		Average No. Copies Each Issue During Preceding 12 Months	No. Copies of Single Issue Published Nearest to Filing Date
a. Total Number of Copies (Net press run)		3,692	3,514
(1) Mailed Outside-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)		1,430	1,382
(2) Mailed In-County Paid Subscriptions Stated on PS Form 3541 (Include paid distribution above nominal rate, advertiser's proof copies, and exchange copies)		0	0
(3) Paid Distribution Outside the Mails Including Sales Through Dealers and Carriers, Street Vendors, Counter Sales, and Other Paid Distribution Outside USPS®		33	21
(4) Paid Distribution by Other Classes of Mail Through the USPS (e.g., First-Class Mail®)		2,229	2,111
c. Total Paid Distribution (Sum of 15b (1), (2), (3), and (4))		3,692	3,514
d. Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3), and (4))		0	0
(1) Free or Nominal Rate Outside-County Copies Included on PS Form 3541		0	0
(2) Free or Nominal Rate In-County Copies Included on PS Form 3541		0	0
(3) Free or Nominal Rate Copies Mailed at Other Classes Through the USPS (e.g., First-Class Mail)		0	0
(4) Free or Nominal Rate Distribution Outside the Mail (Carriers or other means)		0	0
e. Total Free or Nominal Rate Distribution (Sum of 15d (1), (2), (3), and (4))		0	0
f. Total Distribution (Sum of 15c and 15e)		3,692	3,514
g. Copies not Distributed (See Instructions to Publishers #4 (page #2))		0	0
h. Total (Sum of 15f and g)		3,692	3,514
i. Percent Paid (15c divided by 15f times 100)		100%	100%
16. ☐ Total circulation includes electronic copies. Report circulation on PS Form 3526-X worksheet.			
17. Publication of Statement of Ownership ☒ If the publication is a general publication, publication of this statement is required. Will be printed in the NOV/DEC 2013 issue of this publication. ☐ Publication not required.			
18. Signature and Title of Publisher, Business Manager, or Owner <i>Anna R. Friederich-Maggard</i> Colonel Anna R. Friederich-Maggard, Director, Military Review			Date 27 SEP 2013

I certify that all information furnished on this form is true and complete. I understand that anyone who furnishes false or misleading information on this form or who omits material or information requested on the form may be subject to criminal sanctions (including fines and imprisonment) and/or civil sanctions (including civil penalties).

PS Form 3526, August 2012 (Page 2 of 3)

USPS Statement of Ownership, Management and Circulation

El “problema” de la planificación estratégica

**General de División Gordon B. “Skip” Davis, Ejército de EUA;
General de Brigada Thomas Graves, Ejército de EUA, y
Coronel Christopher Prigge, Ph.D. Ejército de EUA**

EN LA ÚLTIMA década, el Ejército de EUA ha lidiado con una multitud de problemas complejos en la búsqueda de sus objetivos militares estratégicos en Afganistán e Irak. Problemas tales como la política étnica y tribal, la falta de gobernanza adecuada en muchos niveles, el colapso del estado de derecho, diversas normas culturales y religiosas, desafíos económicos, el narcotráfico ilegal, la injerencia de estados externos y refugios transfronterizos han desafiado a los planificadores en los dos teatros. Podemos prever que estos problemas y otros serán parte de la dinámica contextual de las futuras campañas. En consecuencia, ha surgido una pregunta importante en el Ejército: ¿Cómo preparamos a los oficiales para que adquieran los conocimientos, capacidades y experiencias necesarios para desarrollar planes estratégicos, a fin de enfrentar los problemas complejos para los que las soluciones no son fácilmente identificables?

La respuesta del Ejército inicialmente se centró en los procedimientos y procesos que emplean los planificadores para comprender y desarrollar las soluciones a los problemas. El Ejército depende, en gran medida, del Proceso Militar de Toma de Decisiones (MDMP, por sus siglas en inglés),

el cual es tremendamente útil en la solución de problemas operacionales y tácticos complicados, pero familiares. El proceso idealmente es adecuado para desarrollar rápidamente líneas de acción eficaces para los problemas que pueden ser estructurados por medio de la doctrina actual. Sin embargo, a pesar del inmenso valor del MDMP, el proceso no obliga a los comandantes de fuerza y sus estados mayores a hacer las preguntas adecuadas necesarias para lidiar con los problemas complicados desconocidos. Según se puso claro en Irak y Afganistán, las estrategias de campaña y muchos otros desafíos operacionales requirieron una comprensión más general del ambiente, una comprensión de la interacción de los elementos no militares, una capacidad de cooperar con una amplia variedad de socios intergubernamentales y multinacionales y, en muchos casos, un nuevo léxico para describir al ambiente. Según explicó el general Martin Dempsey en 2010, “En Irak y Afganistán descubrimos que los procesos de planificación tradicionales no se ajustaban a la complejidad del ambiente operacional”.¹

A fin de abordar esta deficiencia, el Ejército recurrió al Diseño como un elemento complementario al MDMP para hacer que los planificadores

El General de División Gordon B. “Skip” Davis, hijo, es el Subjefe de Estado Mayor, Operaciones e Inteligencia, Cuartel General Supremos de los Poderes Aliados, Europa. Cuenta a su haber con una Maestría en estudios estratégicos, así como una Maestría en negocios y relaciones internacionales adquirida en Francia donde estudiaba como un Becado Olmsted.

El General de Brigada Tom Graves es el oficial ejecutivo del Comandante Aliado Supremo Europa. Su asignación más reciente antes de llegar en la OTAN era director de la Escuela

de Estudios Avanzados Militares en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. También es egresado de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una Maestría en tecnología educacional de la Universidad Estatal McNeese.

El Coronel Chris Prigge, Ph.D., es el director del Programa de Planificación y Política Estratégica Avanzada de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Él es egresado de la USMA, recibió una Maestría de SAMS y cuenta a su haber con un Doctorado de la Universidad de Harvard.

enfrenten los asuntos relacionados con los problemas complejos y desconocidos. El Diseño, originalmente adoptado de la teoría israelí del Diseño Operacional Estratégico, exigió que los practicantes dedicaran un tiempo considerable en la definición del ambiente y estructuraran el problema antes de comenzar el proceso de identificación de solución.² El Diseño destacó la necesidad del pensamiento crítico y creativo y de procesos iterativos de solución para claramente comprender la profundidad del problema que enfrentaron los planificadores operacionales en el terreno. El medio para introducir el Diseño y similares capacidades de pensamiento crítico para el Ejército era la escuela que más se identificaba con los procesos de planificación y planificadores operacionales: La Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés) en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. La escuela adoptó este cambio con gran entusiasmo y modernizó su plan de estudios para el uso del Diseño y

el MDMP como elementos complementarios en un proceso de planificación coherente. La misma se dio cuenta de que los dos pueden jugar un rol importante en el desarrollo de planes operacionales y tácticos, según requiera la situación.³ Hoy en día, el Diseño es un elemento estándar del plan de estudios para mayores en el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor y oficiales seleccionados para servir en calidad de comandante de batallón y brigada en la Escuela de Preparación del Programa de Desarrollo de Comandantes Tácticos.

El razonamiento de Yingling

Sin embargo, la introducción de la metodología del Diseño del Ejército y la inclusión del Diseño en la educación militar profesional y otros foros de capacitación de líderes no abordaron un problema más fundamental —la necesidad de líderes que puedan pensar y operar en el campo estratégico. Por lo tanto, simultáneamente con el debate sobre la necesidad de un mejor proceso de planificación,



(AP Photo/Jerome Delay, Archivo)

Un soldado del Cuerpo de Infantería de Marina observa mientras derrumban un monumento de Saddam Hussein en la Plaza Firdaus, en el centro de Bagdad, 9 de abril de 2003.

surgió otro debate sobre la necesidad de mayor educación para nuestro cuerpo de oficiales a fin de desarrollar mejores capacidades de colaboración, comunicación e influencia en el nivel estratégico y las destrezas de pensamiento crítico y creativo en general. La cara pública de este debate, proporcionada por el teniente coronel Paul Yingling postulada en un artículo en la revista *Armed Forces Journal*, era que el Ejército valoraba la creatividad intelectual de sus líderes de mayor jerarquía. En su artículo, ampliamente atacó la trayectoria del desarrollo profesional de oficiales como un “sistema que... hace muy poco para recompensar la creatividad y valentía moral” de sus líderes de mayor antigüedad.⁴

Si bien, posiblemente, exagera el problema, la declaración es merecedora de mayor investigación. Un análisis de los datos biográficos de todos los oficiales generales en el servicio activo, llevado a cabo en 2007 (el mismo año que Yingling publicó su artículo), reveló que aproximadamente 70% de los oficiales generales contaban a su haber con títulos avanzados de instituciones civiles y casi la mitad de estos oficiales contaban con títulos de Maestría de instituciones tanto civiles como militares (tales como la Escuela Nacional de Guerra, la Escuela Superior de Guerra del Ejército, SAMS, etcétera).⁵ Esto pareciera refutar la afirmación de Yingling.

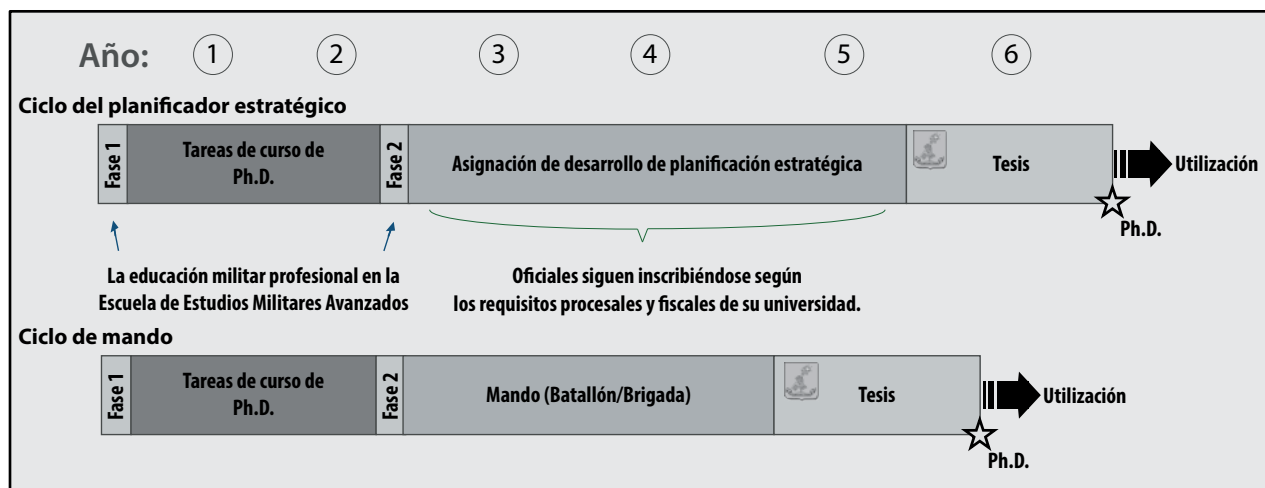
Sin embargo, al hacer un análisis más detallado, lo que Yingling dice puede tener algo que ver con el tema. Es importante destacar que muchos de los oficiales generales que han recibido títulos avanzados lo hicieron en su propio tiempo y no como resultado de un esfuerzo centrado por parte del Ejército para desarrollar su capacidad intelectual. Muchos de ellos obtuvieron su título asistiendo a clases nocturnas o durante el fin de semana mientras desempeñaban otro trabajo —tal como asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Además, cabe destacar que a pesar de la proliferación de títulos de Maestría, solo seis de los 300 generales en servicio activo poseen títulos en el nivel de Doctorado. Cuatro de los seis oficiales obtuvieron sus Maestrías junto con su período de servicio como instructores en la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés).



(Ejército de EUA)

La división de planes de guerra, marzo de 1942. De izquierda a derecha: Coronel St. Clair Streett; General Eisenhower, jefe; Coronel A.S. Bevins; General de Brigada R. IV. Crawford; Coronel C.A. Russell y Coronel H.A. Barber, hijo.

Esta gran falta de educación tiene que ver más con el cronograma y requerimientos de la carrera que con una carencia de interés institucional en el desarrollo intelectual. Dados los requisitos de la ley Goldwater-Nichols junto con las asignaciones conjuntas, los trabajos de formación clave, puestos en el Ejército institucional y los cronogramas de ascenso en grado vinculados a una carrera de 30 años, queda poco tiempo para la educación civil avanzada. Muchas de estas oportunidades, tales como títulos avanzados para oficiales especialistas de área u otras especialidades de área funcional, requieren que un oficial deje pasar una oportunidad para ascender en grado en su especialidad operacional. Con respecto a los oficiales en el ámbito operacional, hay oportunidades para recibir títulos avanzados, pero, tradicionalmente, han estado relacionados con un período de servicio de utilización como instructor en la Academia Militar de EUA o en otra asignación. Estos períodos de utilización pueden tener una duración de tres años, lo que potencialmente sacrifica la experiencia operacional importante que requieren los oficiales para el éxito en el mando en el nivel de batallón —un paso clave en el futuro servicio como líder de mayor antigüedad. En muchos casos, los oficiales que buscaban asignaciones más tradicionales se centraron en el desarrollo de habilidad operacional que podía proporcionarles una ventaja sobre sus homólogos que no lo hicieron. La búsqueda de un título en el nivel de



Ciclo del ASP3

Doctorado, que con el tiempo se hace necesario para elaborar y redactar una tesis doctoral, normalmente resulta perjudicial para la carrera de un oficial en el Ejército operacional. En el caso de los seis oficiales generales que recibieron sus Doctorados antes mencionados, todos redactaron sus tesis en su tiempo libre —un logro notable dado el tiempo que se requiere para terminar satisfactoriamente una tesis doctoral.⁶

Una necesidad en búsqueda de una solución

En diciembre de 2011, en la primera visita del general Odierno al Fuerte Leavenworth como el 37° Jefe de Estado Mayor del Ejército, ordenó al teniente general David Perkins, Comandante del Centro de Armas Combinadas, desarrollar un concepto que cerrará la brecha de capacidades críticas que él había experimentado en numerosos años de liderazgo con las fuerzas multinacionales en Irak. Odierno explicó que si bien tenía muchos oficiales y asesores talentosos en sus asignaciones, generalmente, estos carecían de profundidad académica y experiencia en la planificación estratégica para desarrollar planes estratégicos viables junto con socios multinacionales, civiles y militares. Quería un concepto que estableciera una manera sistémica a fin de preparar a planificadores a desarrollar grandes planes estratégicos y de teatro y que pudieran moldear el debate estratégico con pensadores influyentes fuera de las Fuerzas Armadas.

El programa de planificación y política estratégica avanzada

En una iniciativa para abordar estos asuntos, SAMS desarrolló el Programa de Planificación y Política Estratégica Avanzada (ASP3, por sus siglas en inglés). Este programa asigna a selectos oficiales entre aquellos de nivel medio en los grados de mayor y teniente coronel de mayor antigüedad a los programas doctorales prestigiosos en toda la nación con el fin de subsecuentemente asignarlos a un cargo operacional. Si bien están inscritos en los mismos, los oficiales cumplen sus estudios en búsqueda de un Doctorado, complementándolos con más educación especializada la cual proporciona las destrezas que requieren los planificadores y líderes estratégicos para operar en los niveles más altos. El éxito del ASP3 implica tres componentes clave, a saber:

- Seleccionar el oficial indicado.
- Proporcionar la educación adecuada.
- Proporcionar la experiencia correcta a través de un proceso administrado de asignaciones en el nivel estratégico.

En todos estos elementos, la experiencia y educación proporcionan una metodología equilibrada para crear el producto final: un oficial “que puede pensar creativamente, planificar estratégicamente y comunicarse con líderes de mayor jerarquía en todas las instituciones del gobierno y del ambiente académico”.⁷ Intrínsecamente incluida en esta definición se encuentra la capacidad para que

los líderes de mayor jerarquía operen tanto en el entorno conjunto, interinstitucional, intergubernamental y multinacional, como colaborar con otros participantes importantes, lo que incluye líderes militares y civiles extranjeros, organizaciones no gubernamentales y de la ONU e innumerables elementos que componen el campo de batalla moderno.

El primer componente, que es el de seleccionar al oficial indicado, requiere una metodología holística que incluye una evaluación de la capacidad que tiene un oficial para cumplir los requisitos de un Doctorado, al asegurarse que el oficial cuente con la experiencia y preparación necesaria para servir en el nivel estratégico, coordinando con administradores de carrera así como con líderes superiores. El buscar un Doctorado implica una gran cantidad de estudio y esfuerzo individual y el oficial debe demostrar un fuerte deseo de cumplir los requisitos. Un indicador de la capacidad de un oficial de llevar a cabo un programa doctoral es el cumplimiento exitoso de un riguroso título de posgrado que incluye un significativo requisito de trabajo de redacción en forma de tesis o monografía. El deseo demostrado por el oficial de comprometerse a un proyecto de investigación, a largo plazo, proporciona una fuerte señal de que el oficial podrá llevar a cabo una tesis doctoral en el futuro. De manera similar, la publicación de sus trabajos en revistas académicas también ayuda a identificar a los oficiales que cuentan con los atributos necesarios para cumplir los requisitos de un Doctorado. Los oficiales con un destacado rendimiento en las asignaciones operacionales y de planificación tienen el potencial de servir con éxito como planificadores estratégicos y una amplia variedad de asignaciones contribuyen a su futuro éxito. Además, el apoyo de oficiales superiores como cartas de recomendación, ayuda a identificar a los oficiales indicados para cumplir con este programa tan exigente. En el mejor de los casos, el oficial habría servido de 12 a 21 años en el Ejército con experiencias en unidades tácticas y operacionales y tendría experiencia como planificador operacional y un fuerte antecedente académico. La experiencia como planificador operacional es

crucial para proporcionar el contexto en las tareas de cursos y la experiencia educacional.

Luego de seleccionar a los mejores oficiales, es importante proporcionar la adecuada educación civil y profesional.

En lo que toca a la educación civil, implica encontrar la universidad y programa de estudios que satisfagan los intereses profesionales y académicos de un oficial, los cuales contribuyen a su capacidad de planificar, colaborar y comunicarse en el nivel estratégico. El estudio en las artes liberales es más relevante para establecer una base general de conocimientos y desarrollar las destrezas de pensamiento creativo y crítico que requieren los planificadores estratégicos eficaces. Los títulos en ciencias económicas, administración de negocios, relaciones internacionales, ciencias políticas, historia, estudios estratégicos y de seguridad y, otros que proporcionan la oportunidad de ver un mundo complejo y diverso son idóneos para la planificación estratégica.

Es importante complementar la educación académica con tareas de curso profesionales que abordan problemas militares en el nivel estratégico para garantizar que el desarrollo solo llegue a ser un ejercicio académico sumamente enfocado. El tiempo que no se usa en el plan de estudios de un programa doctoral típico podría ser el mejor tiempo para llevar a cabo otros estudios y aplicaciones prácticas. La mayoría de los programas doctorales, a tiempo completo, incluye dos años de tareas de curso que se llevan a cabo en los trimestres de otoño y primavera, lo cual deja libre el verano para otras oportunidades académicas y de capacitación. A fin de garantizar que la educación civil sirva un propósito militar práctico, el ASP3 aprovecha el verano para asignar tareas de curso y ejercicios prácticos que se centran en la historia, teorías, sistemas, asuntos y planificación estratégicos.

En último lugar, el tercer componente, la administración holística de la carrera de un oficial en el ASP3 permitirá que el Ejército y la nación maximicen los beneficios del programa. En el contexto de una carrera de 20 a 30 años, hay condiciones que deben satisfacerse para que los oficiales se

mantengan competitivos con sus homólogos con respecto al ascenso en grado. El remover a un oficial de las asignaciones operacionales por más de dos años consecutivos pone en riesgo a los oficiales en comparación con sus homólogos que siguen desempeñando asignaciones operacionales. Al yuxtaponer esto con el hecho de que la mayoría de los aspirantes de Doctorado en las artes liberales se matriculan en la escuela de posgrado por 4 a 10 años, crea una tensión fundamental entre las limitaciones del sistema de administración de personal (oficiales) y los requisitos académicos del típico programa doctoral. Esto requiere alguna gestión administrativa creativa para permitir que los oficiales cumplan los requisitos académicos y, al mismo tiempo, sigan siendo competitivos para el ascenso en su carrera profesional.

A diferencia de otros programas doctrinales patrocinados por el Ejército, dicha educación civil tiene el objetivo de ser utilizada en un ambiente operacional.⁸ El paso crítico es cumplir las tareas de curso de Doctorado en dos años. Luego, los oficiales emplearán sus tareas de curso en su papel como planificadores o comandantes estratégicos en “asignaciones de capacitación” subsiguientes para ganar más experiencias. En cuanto a los aspirantes en el programa, esta asignación incluye trabajo en un comando combatiente u otro cuartel general estratégico, pero no excluye el mando de un batallón y brigada para los oficiales selectos. En este paradigma, es posible que los oficiales en el ASP3 cumplan las tareas de curso de Doctorado, pero sigan siendo competitivos entre sus homólogos. Una vez que se termine la asignación de capacitación, los alumnos dedicarán otro año para concentrarse en terminar sus tesis y recibir su título de Doctorado. Si se gestiona correctamente, la asignación como planificador estratégico debería proporcionar las oportunidades necesarias para desarrollar el pensamiento, investigación y lógica a fin de formular el razonamiento de su tesis. Después de recibir su título de Doctorado, el oficial estará más que capacitado para abordar grandes problemas estratégicos en subsiguientes asignaciones de utilización como un líder de mayor antigüedad de nuestro Ejército y nación. El

ASP3, si bien diseñado para oficiales del Ejército, en realidad servirá a la fuerza conjunta mayor. La mayoría de los puestos de planificación estratégica para oficiales del ASP3 estarán en cuarteles generales conjuntos (V.gr., comandos combatientes, estados mayores conjuntos y el Departamento de Defensa) en lugar del Cuartel General del Ejército de EUA.

El rol que juega la agencia coordinadora

A fin de garantizar que la educación logre la meta de producir planificadores estratégicos para las Fuerzas Armadas, es indispensable responsabilizar a una agencia coordinadora con la administración del proceso educacional y la asistencia en la administración de carrera profesional de oficiales. Esta agencia desempeña un papel crítico en la selección de los oficiales indicados, al proporcionar la educación necesaria y administrar las asignaciones profesionales. La misma guiará la selección de programas doctorales y ayudará a los oficiales en el proceso de solicitud. Además, tendrá la responsabilidad de desarrollar y proporcionar la instrucción profesional necesaria que complementará la educación civil. Esta instrucción no solo se centrará en los aspectos prácticos de la planificación estratégica, sino también proporcionará un camino a los oficiales para establecer vínculos con otros oficiales en el programa, a fin de compartir ideas obtenidas en diversos campos y escuelas académicas.

Luego de la asignación inicial, la misma agencia coordinadora ayudará a los oficiales con la investigación y redacción de la tesis doctoral. Dónde físicamente ocurre la redacción no es tan importante como proporcionar los recursos, tiempo y tutoría necesarios para cumplir el requisito. En todo el proceso de redacción, la agencia coordinadora puede reunir a todos los oficiales, de vez en cuando, para proporcionar la retroalimentación de homólogos e instructores que ya han recibido sus Doctorados. La combinación de un ambiente de sindicato de redacción y retroalimentación crítica producirá un efecto catalítico, algo que la mayoría de los programas doctorales civiles no hacen.

Por último, con un pequeño número de estudiantes cada año, la agencia ayudará en la administración de la carrera profesional de los oficiales a través de una interfaz con el Comando de Recursos Humanos, líderes de mayor jerarquía y oficiales de asignaciones. Esta iniciativa continuará desarrollando las destrezas necesarias para los planificadores estratégicos mientras aún permite que el oficial siga siendo competitivo en el Ejército operacional. Por ejemplo, el estudiante que desea escribir sobre la seguridad de la Patria en su tesis es idóneo para una asignación en el Comando Norte de EUA. Puesto que la agencia coordinadora tiene la visibilidad en estos requisitos matizados, puede informar al oficial de asignaciones, garantizando que el Ejército y la comunidad conjunta reciban lo mejor de la educación del oficial.

La agencia coordinadora debe integrarse a las tradicionales instituciones de educación militar profesional del Ejército. Actualmente, esta agencia coordinadora existe en SAMS. Con el pequeño número actual de estudiantes, SAMS es la organización idónea para administrar las tareas antes mencionadas. A medida que el programa crece y madura, puede ser prudente reexaminar esta relación. Otras opciones podrían incluir el establecimiento de una nueva escuela o reasignación de la responsabilidad coordinadora a otra institución. Sin embargo, mientras la coordinación del programa evoluciona en el futuro, el requisito de administración y la tutoría de los estudiantes continuarán siendo importantes para su éxito —desde que comienzan su educación hasta que terminan sus carreras profesionales.

¿Por qué un Doctorado?

El desarrollo de planificadores estratégicos aptos no solo es el resultado de títulos avanzados o investigación académica, sino también incluye una trayectoria holística de la carrera que combina la experiencia con la educación. En el caso de los planificadores operacionales, el requisito de educación, por lo regular, se satisface a través de la Escuela de Comando y Estado Mayor, SAMS y una asignación de capacitación como un planificador en el nivel de división o cuerpo de ejército. Sin

embargo, para lograr la planificación estratégica exitosa, se requiere una educación mucho más general, incluyendo la interacción con personas fuera de las Fuerza Armadas. Un planificador estratégico debe comprender los diversos aspectos y perspectivas de los asuntos externos y de defensa y, su desarrollo histórico más que lo que puede ofrecer un programa de Maestría. Por ejemplo, para que los planificadores estratégicos en un cuartel general de la OTAN tengan éxito, no solo deben comprender las capacidades militares sino también contar con una amplia comprensión de las ciencias económicas, estructuras gubernamentales, contexto histórico de los asuntos políticos y territoriales tradicionales de Europa y otros factores estratégicos pertinentes. En pocas palabras, un planificador de la OTAN que no toma en consideración las actuales presiones económicas de Grecia, Italia, Irlanda, España y la zona del euro no podrá elaborar opciones estratégicas viables para su comandante. Una suficiente educación en estas áreas no es posible con el contenido y estructura actual de los programas de Maestría en la educación militar profesional. Se requiere que las instituciones académicas civiles dirijan la pericia y conocimientos necesarios y dediquen el tiempo necesario en una carrera de un oficial para que asista a las escuelas a fin de desarrollar estas destrezas más generales. Sin embargo, ¿requiere esta educación un Doctorado?

El propósito fundamental de aspirar a adquirir un doctorado de filosofía es ganar las destrezas, experiencias y educación necesarias para “adquirir nuevos conocimientos”.⁹ En el ámbito académico, la norma para compartir estos conocimientos es publicar un artículo, un libro o una tesis doctoral. Si bien las tareas de curso en un programa doctoral intentan establecer una base general de conocimientos en una disciplina académica, tal como las relaciones internacionales, la tesis se centra muy estrechamente en un tema específico sobre el cual el aspirante al Doctorado se convierte en un experto reconocido. Luego de adquirir el título, los Doctores entran al ámbito académico y continúan la investigación en su área de pericia específica, lo que transmite sus conocimientos a la siguiente generación de eruditos. En su nivel



El General (retirado) Jack Keane, Ejército de EUA, derecha, camina por las calles junto con el Dr. Frederick Kagan, izquierda y la Dra. Kimberly Kagan, con gorra marrón, en el distrito de Al Jubaylah de Basra, Irak, 10 de julio de 2008. Los tres eran integrantes del Grupo de Planificación en Irak del Instituto de la Empresa Estadounidense, que publicó “Choosing Victory: A Plan for Success in Iraq” en enero de 2007.

más básico, un programa doctoral tradicional se centra en el desarrollo de un futuro profesor o investigador —y no en una persona que empleará la educación de manera práctica.

Sin embargo, a pesar del enfoque de una universidad en el ámbito académico, hay un papel práctico que los oficiales con Doctorado pueden desempeñar. Cuando las Fuerzas Armadas tenían dificultades para encontrar las respuestas en Irak y Afganistán, pidió ayuda a varios expertos reconocidos, la mayoría de los cuales contaban con un Doctorado. De manera similar, muchas de las personas que han ocupado puestos civiles de liderazgo en la Oficina del Secretario de Defensa cuentan a su haber con Doctorados. En los dos casos, los títulos eran útiles porque el trabajo de planificación y política estratégica exige la creación de nuevos conocimientos. Las destrezas requeridas para llevar a cabo la investigación de alto nivel e identificar nuevos fenómenos desconocidos son

precisamente las capacidades necesarias para resolver problemas complejos y desconocidos en el nivel estratégico. Una persona que cuenta a su haber con un Doctorado comprende cómo hacer una investigación detallada, desarrollar un discurso coherente y crear un nuevo léxico e idioma que resuene en otras personas para comenzar el proceso de solución de problema. En el nivel estratégico, todos los problemas son nuevos, a pesar de los aspectos que pueden ser familiares (V.gr., las insurgencias en Irak y Vietnam). Los planificadores necesitan nuevos fenómenos e identificar clara y precisamente nuevas metodologías para que otras agencias, socios multinacionales e intergubernamentales y estados mayores subordinados puedan abordar dichos problemas. A fin de ser eficaz, un planificador estratégico militar debe, idealmente, ser capaz de apoyar el debate estratégico a través del análisis y diálogo coherente con pensadores influyentes en el gobierno y fuera del mismo.

Conclusión

En 2005, el Departamento del Ejército llevó a cabo un estudio detallado sobre la formación de líderes en respuesta a un requisito impuesto por el Equipo de Transición del Secretario del Ejército. La evaluación, apropiadamente denominada La Fuerza de Tarea de Evaluación de Educación, Adiestramiento y Tareas para Líderes, analizó diversos aspectos de la formación profesional de oficiales. Una de las conclusiones clave identificó la necesidad de “enviar a oficiales con mayor probabilidad de tener éxito en el campo profesional operacional a la capacitación formal civil avanzada con una asignación de utilización que no desvíe al oficial del camino hacia el mando. En la narrativa se agregó que, “la meta de esta iniciativa no es obtener frutos de los conocimientos de un oficial, sino ejercitar la mente de un oficial. Por lo tanto, todo programa riguroso que desarrolla la agilidad mental es aceptable. El [Mando de Recursos Humanos] podría ayudar al oficial para que sea admitido a la mejor escuela posible mientras se da cuenta que no hay problema si el oficial opta por aprovechar el ritmo y lugar

de estudios de posgrado”.¹⁰ El programa de planificación y política estratégica avanzada hace grandes adelantos para operacionalizar esta conclusión crítica.

El Ejército ha tomado la iniciativa de abordar la necesidad de una combinación de asignaciones de planificación y política estratégica apoyadas por la extensa educación civil e instrucción profesional —la combinación de experiencia y educación actualmente deficiente en la formación de planificadores y líderes estratégicos. Al trabajar de conformidad con los límites existentes del sistema de administración de personal del Ejército, el ASP3 seleccionó a los oficiales con un conjunto de destrezas que es críticamente importante para la nación y las Fuerzas Armadas. A fin de cuentas, el éxito del ASP3 requerirá líderes de mayor antigüedad, tutores y otros en la comunidad de administración de carrera y formación de líderes a reconocer el valor intrínseco de un programa integral que combina la educación civil y profesional con la experiencia estratégica. Esta combinación proporcionará una base sólida para la planificación estratégica y liderazgo estratégico en el futuro.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dempsey, Martin, “A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination,” *RUSI Journal* 155, (junio-julio de 2010): p. 7.

2. Véase el informe sobre el primer experimento del Ejército con el Diseño Operacional Sistémico: Sorrells, William T., y col., “Systemic Operational Design: An Introduction,” (tesis de Maestría, School of Advanced Military Studies, Fuerte Leavenworth, Kansas, 2005).

3. Graves, Thomas C. y Stanley, Dr. Bruce, “Design and Operational Art: A Practical Approach to Teaching the Army Design Methodology,” *Military Review* (julio-agosto de 2013). En este artículo, se da una discusión mucho más detallada de la historia del plan de estudios de SAMS con respecto a la integración del Diseño y el pensamiento tipo diseño.

4. Yingling, Paul, “A Failure in Generalship,” *Armed Forces Journal* (mayo de 2007), as referenced at <http://www.armedforcesjournal.com/2007/05/2635198>, 8 de febrero de 2013. En el momento de publicación, Yingling servía como Teniente Coronel en el Ejército de EUA y asignado como el subcomandante del 3er Regimiento de Caballería Blindada. Su artículo atrajo mucha atención y debate en el Ejército y las Fuerzas Armadas.

5. Thomas C. Graves, “Strategic Leadership and Education: A Study on Officer Education and Development”, un trabajo de investigación para cumplir los requisitos de Maestría en la Estrategia de Seguridad Nacional, Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle, Pennsylvania, 15 de octubre de 2007.

6. *Ibid.*

7. Un *briefing* del Centro de Armas Combinadas presentado al Jefe de Estado Mayor del Ejército, 27 de enero de 2012. Esta fraseología se toma directamente de la declaración del problema de la presentación, como aprobada por el general Raymond Odierno.

8. Los ejemplos de los programas doctorales patrocinados por el Ejército son Profesor, Programa de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y Profesor, Programa de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés). El enfoque de los dos programas es desarrollar instructores académicos.

9. Una variedad de diversos Doctores en Filosofía han usado la frase “crear nuevos conocimientos” en distintas conversaciones con el autor como un argumento contra la búsqueda de un Doctorado por los planificadores estratégicos. La frase fue empleada por los profesores con Ph.D. en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, la USMA, la Universidad de Harvard y otras instituciones en las entrevistas con los académicos. Dado que era tan ampliamente usada por las distintas audiencias, fue mencionada en el presente artículo.

10. El Departamento del Ejército, Subjefe de Estado Mayor G3/5/7, *Army's Review of Education, Training and Assignments for Leaders (RETAL)*, “Advanced Civil Schooling,” (Washington, DC, 22 de noviembre de 2006), diapositiva PowerPoint Nro. 4.

ÍNDICE 2013

PARTE I — ÍNDICE DE TÍTULOS

TÍTULO	PÁG	MES
Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global, El: La redefinición del apresto General Charles A. Flynn Mayor Josh Richardson	20	Sep-Oct
Arbitrariedad de la tecnología, La: Los riesgos en las operaciones apoyadas por redes Señora Christina van Burken	2	Jul-Ago
Comando de Fuerzas Especiales (COE) de Nicaragua, El: Cómo combinar las mejores tácticas, técnicas y procedimientos de Oriente y Occidente David Spencer, Ph.D.	69	Jul-Ago
Cómo clavar los dientes del dragón: Los grupos operacionales de la OSS de la Segunda Guerra Mundial Nathan C. Hill	29	Sep-Oct
Cómo crear un patrimonio de usted y de mí: Dar a conocer lo que realmente significa ser un soldado Coronel Lawrence J. Morris, J. D.	25	Mar-Abr
Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas Mayor John R. Davis, hijo	13	Nov-Dic
Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz Teniente Coronel Douglas Pryer	29	Nov-Dic
Cómo romper el techo de Kevlar: Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA Mayor Jacqueline S. L. Escobar	77	Mar-Abr
Comprensión pública de la profesión militar, La Sr. Brandon Roberts	85	Ene-Feb
Confianza, La: Implicaciones para la Profesión del Ejército General de brigada de aérea Charles D. Allen Coronel (R) Charles D. Allen Coronel (R) William “Trey” Braun	37	Sep-Oct
Dinámica de los equipos interinstitucionales, La General de División (R) Raymond D. Barrett	33	May-Jun
Diseño y el Arte Operacional, El: Un enfoque práctico para enseñar la metodología de diseño del Ejército Coronel Thomas Graves	76	Jul-Ago
Educación para el pensamiento Coronel Thomas M. Williams, Componente de La Reserva Del Ejército de EUA	56	Mar-Abr
Enjambre social, El: Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto futuro Mayor David Faggard	84	May-Jun
Erosión de la confianza y corrosión de la identidad, La Coronel John Vermeesch	67	Sep-Oct

Espectro ¿de qué? Paul Scharre	2	Mar-Abr
Evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente, La Coronel (R) Clinton J. Ancker III	64	Mar-Abr
Fuga del talento africano, La – Su impacto en la seguridad y estabilidad Teniente Coronel Robert Feldman, Componente de la Reserva del Ejército de EUA	2	Ene-Feb
General Richard Cavazos y la Guerra de Corea, El, 1953: Un estudio del liderazgo en combate Coronel Thomas Graves	60	Ene-Feb
Gran debate sobre el uso de vehículos aéreos no tripulados, El Sr. Amitai Etzioni	10	Mar-Abr
Hacer propio el Mando tipo misión, El Mayor Demetrios A. Ghikas	44	Nov-Dic
Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de la insurgencia, La Dr. Steven Metz	2	May-Jun
Intención del comandante y el concepto de operaciones, La Mayor Richard Dempsey y Mayor Jon Chavous	59	Nov-Dic
Lapso de la Confianza, El: ¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión? Mayor Joshua Glonek	79	Sep-Oct
Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército Coronel Charlie Lewis	54	Sep-Oct
Liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares, El Teniente Coronel William J. Cojocar	36	Mar-Abr
Liderazgo con base empírica, El: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo Mayor Sean P. McDonald	44	Mar-Abr
Manera correcta, La: Una sugerencia para la ética del Ejército Teniente Coronel Clark C Barrett	13	Ene-Feb
Mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército, La Dan Johnson Mayor Sean McDonald	25	Nov-Dic
Mito apolítico, El Mayor Brian Babcock-Lumish, Doctor en Filosofía	2	Nov-Dic
Modelo de Oficialidad, El: Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder Mayor Todd Hertling	56	May-Jun
Mujeres soldados, Las: El multiplicador de combate de la guerra asimétrica Coronel Clark H. Summer, Componente de Reserva Del Ejército de EUA	26	Jul-Ago
Narcicismo y los líderes tóxicos, El Teniente Coronel Joseph Doty Teniente Coronel Jeff Fenlason	85	Ene-Feb
No más el rey Mayor Lewis Boothe	13	May-Jun
Organizaciones criminales transnacionales: La insurgencia comercial en México Mayor Christopher Martinez	80	Ene-Feb

Otra Ultra, La: Inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez Sr. Vincent P. O' Hara Sr. Enrico Cernuschi	2	Sep-Oct
Otras perspectivas: Pensando como los del otro lado de la colina Teniente Coronel (R) William Greenberg	22	May-Jun
Política, la doctrina COIN y la legitimidad política, La Mayor Stanley Wiechnik	36	Ene-Feb
“Problema” de la planificación estratégica, El General de División Gordon B. “Skip” Davis; General de Brigada Thomas Graves, y Coronel Christopher Prigge, Ph.D.	71	Nov-Dic
Propósito del diseño de la misión, El: Cómo comprender los cuatro tipos de enfoques operacionales Simon Murden, Ph.D.	36	Jul-Ago
Reevaluación del compromiso persistente y la colaboración interinstitucional, Una Mayor Charles Malcolm Williams	45	May-Jun
Rol que juega Turquía en Afganistán y la estabilización afgana, El Karen Kaya	59	Jul-Ago
Siete consideraciones en la teoría de diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados Mayor Ben Zweibelson	47	Ene-Feb
Sublevación de las máquinas, La: ¿Por qué máquinas cada vez más “perfectas” contribuyen a perpetuar nuestras guerras y ponen en peligro a nuestra Nación? Teniente Coronel Douglas A. Pryer	69	May-Jun
Temor y la ira como objetivos terroristas, El Dr. John A. Lynn	14	Jul-Ago
Teoría electrón del liderazgo, La Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones General de División Richard Longo, y Teniente Coronel Joe Doty, Ph.D., retirado	54	Nov-Dic
Tráfico del terror a través de Tayikistán, El Luke Falkenburg	48	Jul-Ago
Trampa de la complejidad, La Capitán Michael J. Gallagher Dr. Sebastian L. V. Gorka Sr. Joshua A. Geltzer	70	Ene-Feb

PARTE II — ÍNDICE DE AUTORES

	PÁG	MES
Allen, Coronel (R) Charles D. Confianza, La: Implicaciones para la Profesión del Ejército	37	Sep-Oct
Anker, Coronel (R) Clinton J. III Evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente, La	64	Mar-Abr

Babcock-Lumish, Mayor Brian		
Mito apolítico, El	2	Nov-Dic
Barrett, Teniente Coronel Clark C		
Manera correcta, La: Una sugerencia para la ética del Ejército	13	Ene-Feb
Barrett, General de División (R) Raymond D.		
Dinámica de los equipos interinstitucionales, La	33	May-Jun
Boothe, Mayor Lewis		
No más el rey	13	May-Jun
Braun, Coronel (R) William		
Confianza, La: Implicaciones para la Profesión del Ejército	37	Sep-Oct
Burken, Señora Christina van		
Arbitrariedad de la tecnología, La: Los riesgos en las operaciones apoyadas por redes	2	Jul-Ago
Cernuschi, Sr. Enrico		
Otra Ultra, La: Inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez	2	Sep-Oct
Chavous, Mayor Jon		
Intención del comandante y el concepto de operaciones, La	59	Nov-Dic
Cojocar, Teniente Coronel William J.		
Liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares, El	36	Mar-Abr
General de División Gordon B. “Skip” Davis		
“Problema” de la planificación estratégica, El	71	Nov-Dic
Davis, Mayor John R.		
Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas	13	Nov-Dic
Dempsey, Mayor Richard		
Intención del comandante y el concepto de operaciones, La	59	Nov-Dic
Doty, Teniente Coronel Joseph		
Narcicismo y los líderes tóxicos, El	85	Ene-Feb
Teoría electrón del liderazgo, La:	54	Nov-Dic
Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones		
Escobar, Mayor Jacqueline S. L.		
Cómo romper el techo de Kevlar: Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA	77	Mar-Abr
Etzioni, Sr. Amitai		
Gran debate sobre el uso de vehículos aéreos no tripulados, El	10	Mar-Abr
Faggard, Mayor David		
Enjambre social, El: Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto futuro	84	May-Jun
Falkenburg, Sr. Luke		
Tráfico del terror a través de Tayikistán, El	48	Jul-Ago
Feldman, Teniente-Coronel Robert		
Fuga del talento africano, La – Su impacto en la seguridad y estabilidad	2	Ene-Feb
Fenlason, Teniente Coronel Jeff		
Narcicismo y los líderes tóxicos, El	85	Ene-Feb
Flynn, General Charles A.		
Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global, El:	20	Sep-Oct
La redefinición del apresto		

Gallagher, Capitán Michael J.		
Trampa de la complejidad, La	70	Ene-Feb
Geltzer, Sr. Joshua A.		
Trampa de la complejidad, La	70	Ene-Feb
Ghikas, Mayor Demetrios A.		
El hacer propio el Mando tipo misión	44	Nov-Dic
Glonek, Mayor Joshua		
Lapso de la Confianza, El:	79	Sep-Oct
¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión?		
Gorka, Dr. Sebastian L. V.		
Trampa de la complejidad, La	70	Ene-Feb
Graves, Coronel Thomas		
Diseño y el Arte Operacional, El: Un enfoque práctico para enseñar la metodología de diseño del Ejército	76	Jul-Ago
General Richard Cavazos y la Guerra de Corea, El, 1953: Un estudio del liderazgo en combate	60	Ene-Feb
General de Brigada Thomas Graves		
“Problema” de la planificación estratégica, El	71	Nov-Dic
Greenberg, Teniente Coronel (R) William		
Otras perspectivas: Pensando como los del otro lado de la colina	22	May-Jun
Hertling, Mayor Todd		
Modelo de Oficialidad, El: Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder	56	May-Jun
Hill, Nathan C.		
Cómo clavar las dientes del dragón: Los grupos operacionales de la OSS de La Segunda Guerra Mundial	29	Sep-Oct
Johnson, Dan		
Mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército, La	25	Nov-Dic
Kaya, Sra. Karen		
Rol que juega Turquía en Afganistán y la estabilización afgana, El	59	Jul-Ago
Lewis, Coronel Charlie		
Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército	54	Sep-Oct
Longo, General de División Richard		
Teoría electrón del liderazgo, La	54	Nov-Dic
Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones		
Lynn, Dr. John A.		
Temor y la ira como objetivos terroristas, El	14	Jul-Ago
Martinez, Mayor Christopher		
Organizaciones criminales transnacionales: La insurgencia comercial en México	80	Ene-Feb
Mayor Sean P. McDonald		
Liderazgo con base empírica, El: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo	44	Mar-Abr
Metz, Dr. Steven		
Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de la insurgencia, La	2	May-Jun
Morris, Coronel Lawrence J. D.		
Cómo crear un patrimonio de usted y de mí: Dar a conocer lo que realmente	25	Mar-Abr

significa ser un soldado		
Murden, Sr. Simon		
Propósito del diseño de la misión, El: Cómo comprender los cuatro tipos de enfoques operacionales	36	Jul-Ago
O' Hara, Vincent P.		
Otra Ultra, La: Inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez	2	Sep-Oct
Coronel Christopher Prigge		
"Problema" de la planificación estratégica, El	71	Nov-Dic
Pryer, Teniente Coronel Douglas		
Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz	29	Nov-Dic
Sublevación de las máquinas, La: ¿Por qué máquinas cada vez más "perfectas" contribuyen a perpetuar nuestras guerras y ponen en peligro a nuestra Nación?	69	May-Jun
Richardson, Mayor Josh		
Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global, El	20	Sep-Oct
La redefinición del apresto		
Roberts, Sr. Brandon		
Comprensión pública de la profesión militar, La	85	Ene-Feb
Scharre, Paul		
Espectro ¿de qué?	2	Mar-Abr
Spencer, David, Ph.D.		
Comando de Fuerzas Especiales (COE) de Nicaragua, El: Cómo combinar las mejores tácticas, técnicas y procedimientos de Oriente y Occidente	69	Jul-Ago
Summer, Coronel Clark H.		
Mujeres soldados, Las: El multiplicador de combate de la guerra asimétrica	26	Jul-Ago
Vermeesch, Coronel John		
Erosión de la confianza y corrosión de la identidad, La	67	Sep-Oct
Williams, Coronel (R) Thomas M.		
Educación para el pensamiento crítico	56	Mar-Abr
Wiechnik, Mayor Stanley		
Política, la doctrina COIN y la legitimidad política, La	36	Ene-Feb
Williams, Mayor Charles Malcolm		
Una reevaluación del compromiso persistente y la colaboración interinstitucional	45	May-Jun
Zweibelson, Mayor Ben		
Siete consideraciones en la teoría de diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados	47	Ene-Feb

PARTE III — ÍNDICE DE MATERIAS

Afganistán

No más el rey	13	May-Jun
---------------	----	---------

África

Fuga del talento africano, La – Su impacto en la seguridad y estabilidad	2	Ene-Feb
--	---	---------

Amenazas

Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas	13	Nov-Dic
Mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército, La	25	Nov-Dic

América Latina

Comando de Fuerzas Especiales (COE) de Nicaragua, El: Cómo combinar las mejores tácticas, técnicas y procedimientos de Oriente y Occidente	69	Jul-Ago
--	----	---------

Asuntos Regionales

Rol que juega Turquía en Afganistán y la estabilización afgana, El	59	Jul-Ago
--	----	---------

Asuntos Civil-Militares

Mito apolítico, El	2	Nov-Dic
Comprensión pública de la profesión militar, La	85	Ene-Feb

Confianza

Confianza, La:	37	Sep-Oct
Implicaciones para la Profesión del Ejército		
Erosión de la confianza y corrosión de la identidad, La	67	Sep-Oct

Crimen transnacional

Organizaciones criminales transnacionales: La insurgencia comercial en México	80	Ene-Feb
---	----	---------

Diseño

Diseño y el Arte Operacional, El: Un enfoque práctico para enseñar la metodología de diseño del Ejército	76	Jul-Ago
Propósito del diseño de la misión, El: Cómo comprender los cuatro tipos de enfoques operacionales	36	Jul-Ago
Siete consideraciones en la teoría de diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados	47	Ene-Feb
Intención del comandante y el concepto de operaciones, La	59	Nov-Dic

Doctrina

Política, la doctrina COIN y la legitimidad política, La	36	Ene-Feb
--	----	---------

Educación Militar

Educación para el pensamiento	56	Mar-Abr
Modelo de Oficialidad, El: Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder	56	May-Jun

Ética

Manera correcta, La: Una sugerencia para la ética del Ejército	13	Ene-Feb
--	----	---------

Estrategia Militar

Intención del comandante y el concepto de operaciones, La	59	Nov-Dic
Otras perspectivas: Pensando como los del otro lado de la colina	22	May-Jun

Propósito del diseño de la misión, El: Cómo comprender los cuatro tipos de enfoques operacionales	36	Jul-Ago
Siete consideraciones en la teoría de diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados	47	Ene-Feb
Trampa de la complejidad, La	70	Ene-Feb
“Problema” de la planificación estratégica, El	71	Nov-Dic
Futuros conflictos		
Cómo derrotar las futuras amenazas híbridas	13	Nov-Dic
Enjambre social, El: Los efectos asimétricos del discurso público en el conflicto futuro	84	May-Jun
Espectro ¿de qué?	2	Mar-Abr
Historia		
Otra Ultra, La: Inteligencia de transmisiones y la lucha para abastecer el ataque de Rommel hacia el Suez	2	Sep-Oct
Cómo clavar las dientes del dragón: Los grupos operacionales de la OSS de La Segunda Guerra Mundial	29	Sep-Oct
General Richard Cavazos y la Guerra de Corea, El, 1953: Un estudio del liderazgo en combate	60	Ene-Feb
Evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente, La	64	Mar-Abr
Insurgencia		
Internet, los nuevos medios de comunicación y la evolución de la insurgencia, La	2	May-Jun
Liderazgo		
Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz	29	Nov-Dic
General Richard Cavazos y la Guerra de Corea, El, 1953: Un estudio del liderazgo en combate	60	Ene-Feb
Liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares, El	36	Mar-Abr
Liderazgo con base empírica, El: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo	44	Mar-Abr
Modelo de Oficialidad, El: Cómo exportar a la fuerza el desarrollo del líder	56	May-Jun
Narcicismo y los líderes tóxicos, El	85	Ene-Feb
Teoría electrón del liderazgo, La	54	Nov-Dic
Cómo habilitar a los líderes de mayor antigüedad para que verdaderamente puedan ver a sus organizaciones		
Mando tipo misión		
Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz	29	Nov-Dic
Hacer propio el Mando tipo misión, El	44	Nov-Dic
Evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente, La	64	Mar-Abr

Movilidad

Acceso Conjunto Operacional y la Fuerza de Respuesta Global, El: La redefinición del apresto	20	Sep-Oct
---	----	---------

Mujeres en las Fuerzas Armadas

Cómo romper el techo de Kevlar: Un caso de seguridad nacional para la integración total de hombres y mujeres en el Ejército de EUA	77	Mar-Abr
Mujeres soldados, Las: El multiplicador de combate de la guerra asimétrica	26	Jul-Ago

Operaciones Interinstitucionales

Dinámica de los equipos interinstitucionales, La	33	May-Jun
Reevaluación del compromiso persistente y la colaboración interinstitucional, Una	45	May-Jun

Profesión militar

Cómo crear un patrimonio de usted y de mí: Dar a conocer lo que realmente significa ser un soldado	25	Mar-Abr
Comprensión pública de la profesión militar, La	85	Ene-Feb
Confianza, La:	37	Sep-Oct
Implicaciones para la Profesión del Ejército		
Erosión de la confianza y corrosión de la identidad, La	67	Sep-Oct
Lapso de la Confianza, El:	79	Sep-Oct
¿Cómo están siendo socavados los cimientos de nuestra profesión?		
Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército	54	Sep-Oct
Mayor amenaza que enfrenta la profesión del Ejército, La	25	Nov-Dic

Tecnología

Arbitrariedad de la tecnología, La: Los riesgos en las operaciones apoyadas por redes	2	Jul-Ago
Gran debate sobre el uso de vehículos aéreos no tripulados, El	10	Mar-Abr
Sublevación de las máquinas, La: ¿Por qué máquinas cada vez más “perfectas” contribuyen a perpetuar nuestras guerras y ponen en peligro a nuestra Nación?	69	May-Jun

Terrorismo

Temor y la ira como objetivos terroristas, El	14	Jul-Ago
Tráfico del terror a través de Tayikistán, El	48	Jul-Ago



Condecoración del editor en jefe de las ediciones internacionales

EL 19 DE septiembre, en una ceremonia celebrada en el Fuerte Leavenworth, Kansas, el editor en jefe de las ediciones internacionales de la Revista Military Review, Sr. Miguel Severo, fue condecorado con la medalla de “Emisario de la paz” por los servicios prestados al Ejército de Brasil (EB).

El Sr. Miguel Severo es brasileño, oriundo del estado de Río Grande do Sul. En el año 1971, emigró a Estados Unidos y en 1976 se alistó en el Ejército donde se desempeñó durante más de 20 años. Durante este período, tuvo la oportunidad de servir en una base militar estadounidense en la

República Federal de Alemania por más de 7 años.

Luego de jubilarse en el año 1996, fue invitado a colaborar con la edición brasileña de la revista Military Review. En 2008, fruto de su dedicado y excelente trabajo, fue ascendido a Editor en jefe de las ediciones internacionales (portugués y español) de la edición periódica bimestral.

El Sr. Miguel Severo ofrece un excelente apoyo a todos los Oficiales de enlace de Brasil del Centro de Armas Combinadas (CAC) en el Fuerte Leavenworth. Además, ha sido gran promotor de publicaciones de artículos redactados por militares del Ejército de Brasil, a fin de ampliar la difusión de experiencias profesionales individuales de interés para la fuerza terrestre brasileña.