

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? ¿Pertenece 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. *Ibid.*, págs. 23-25.

22. *Ibid.*, págs. 25-27.

23. *Ibid.*, 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. *Ibid.* 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. *Ibid.*, p. 4. (Véase la Figura 1.)

35. *Ibid.* 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. *Ibid.*, 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 debía 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.