



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

MARZO-ABRIL 2014

Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

MARZO-ABRIL 2014

<http://militaryreview.army.mil>

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas p.2

A Edward Major, Esq

La mujer soldado p.20

Anthony C. King

La defensa cibernética fallida p.66

Jan Kallberg, Ph.D. y Rosemary A. Burk, Ph.D.

PB-100-14-03/04

Headquarters, Department of the Army

PIN: 104169-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

**Teniente General
David G. Perkins**

*Comandante, Centro de Armas
Combinadas (CAC)*

**Colonel Anna R. Friederich-
Maggard**

Directora General

Redacción

Marlys Cook

Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Efrem Gibson

Gerente de Producción

Miguel Severo

Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell

Secretaria

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Paula Keller Severo

Traductora Asistente

Michael Serravo

Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana

Albis Thompson

Ronald Williford

Traductores/Editores

Edición Brasileña

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Shawn A. Spencer

Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Teniente Coronel Claudio

Mendoza Oyarce

Oficial de Enlace del Ejército de Chile

ante el CAC y Asesor de la Edición

Hispanoamericana

Coronel Hertz Pires do

Nascimento

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño

ante el CAC y Asesor de la Edición

Brasileña



2 La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas

A Edward Major, Esq

El expandir la educación ética de los líderes militares de mayor antigüedad es fundamental para satisfacer las exigencias de las actuales hostilidades y el desafío de preservar la confianza del pueblo y de los aliados. A fin de mantener esta confianza elusiva, los líderes deben comprender a cabalidad la presión inherente cuando se llevan a cabo misiones militares de manera hábil y ética.



10 Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor

Teniente coronel David B. Cushen, Ejército de EUA; teniente coronel (R) Joseph P. Doty, Ph.D., Ejército de EUA y coronel Patrick A. Toffler (R), Ejército de EUA

Las tres fuentes principales de nuestra Nación para proporcionar a las fuerzas armadas oficiales son el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés), las escuelas para aspirantes a oficial (OCS) y las academias militares en el nivel federal.



20 Las mujeres en combate: La mujer soldado

Anthony C. King

La inclusión de las mujeres en las armas de combate estadounidenses, anunciada el 24 de enero de 2013 por el secretario de defensa, Leon Panetta, tras una decisión unánime por el estado mayor conjunto, ha sido bien acogida por muchos. Sin embargo, la decisión, sigue siendo polémica y hay algunos que se oponen a la misma. De hecho, Martin van Creveld, un oponente de la integración femenina, ha previsto algunos argumentos que pueden utilizar los opositores de la integración.



35 Se prefieren copias sin originales: ¿Entrena para el fracaso la estrategia de entrenamiento del Ejército?

Mayor Ben E. Zweibelson, Ejército de EUA

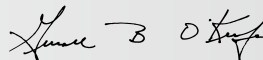
El Ejército estadounidense gasta una enorme cantidad de energía, recursos y tiempo en entrenamiento permanentemente al buscar mejoras para desarrollar una mejor fuerza. La última Estrategia de Entrenamiento del Ejército (octubre de 2012) asignó a nuestro Ejército "responsabilizar a los comandantes del entrenamiento de las unidades y del desarrollo de líderes mediante el desarrollo y ejecución del entrenamiento progresivo, desafiante y realista."



48 Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional

Teniente Coronel Kevin M. Kreie, Ejército de EUA

Imagínese tener que escoger un cirujano entre los tres disponibles para realizar un procedimiento quirúrgico urgente. El primer cirujano acaba de cumplir los requisitos de la escuela de medicina pero no ha llevado a cabo ninguna cirugía después de graduarse. El segundo, ha llevado ilegalmente a cabo muchos procedimientos quirúrgicos pero jamás ha cumplido los requisitos de la escuela de medicina. El tercero, es egresado de la escuela de medicina y durante más de 10 años llevó a cabo varias cirugías, pero desde ese entonces no ha practicado la medicina.




54 ¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad?

Mayor Adam Wojack, Ejército de EUA

En 1808, tras la humillante derrota infligida por Napoleón y Francia, el gobierno prusiano echó gran parte de la culpa de sus desgracias al deficiente liderazgo militar y, posteriormente, volvió a redactar los criterios nacionales para el desarrollo de oficial. Desapareció el factor discriminador en cuanto a que los oficiales, exclusivamente, debían ser seleccionados de la aristocracia de la nación. "El único título de un oficial asignado, declarado en la Directiva, "debía ser en tiempo de paz, capacitación y conocimiento profesional; en tiempo de guerra, el valor distinguido y percepción..."



66 La defensa cibernética fallida: Las consecuencias ambientales de actos hostiles

Jan Kallberg, Ph.D. y

Rosemary A. Burk, Ph.D.

Una defensa cibernética fallida puede tener efectos más generales que los tratados anteriormente en debates sobre las futuras consecuencias de un ataque cibernético. La necesidad de una defensa cibernética para proteger el ambiente no ha recibido la debida atención como un asunto de seguridad nacional. Los países adversarios secretamente buscan métodos para perjudicar y dañar a Estados Unidos mediante un conflicto cibernético futuro. El Presidente de Estados Unidos lo señaló en *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*:



71 La maldad en el horizonte: Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria

Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA

Los formuladores de política en Washington, quienes están muy lejos de los soldados y Marines que luchan por sus vidas en conflictos al otro lado del mundo, pocas veces comprenden el impacto que tienen sus decisiones sobre los militares, hombres y mujeres, de las Fuerzas Armadas de nuestra Nación. Además, como muy bien sabemos, la complejidad de las guerras en Afganistán e Irak, junto con un sinnúmero de desafíos transnacionales, revela que el elemento militar del poder, por sí solo, es insuficiente para lograr las metas de seguridad nacional.



79 La preparación de líderes para apoyar la reconstrucción

Teniente General (R) Frederic J. (Rick) Brown, Ph.D., Ejército de EUA

La reconstrucción del Ejército de Estados después de un compromiso extraordinariamente difícil y extendido, presenta difíciles desafíos. El Ejército está sumamente debilitado debido al compromiso extendido de la "guerra larga"—exacerbado por las presiones convergentes de la continua transformación y reorganización para el futuro (una tarea, una vez descrita por el director del Estado Mayor del Ejército como "parecido a diseñar un avión en vuelo"). Las intensas exigencias de misión han perdurado más de una década.

Foto de portada: La Sargento del Ejército de EUA Stephanie Tremmel, derecha, 86º Batallón de tropas especiales, del 86º Equipo de combate de infantería, juega con una niña afgana durante su visita a Durani, Afganistán, 1 de noviembre de 2010. Los soldados visitaron la aldea para dismantlar un tanque ruso antiguo que los aldeanos venderán como chatarra para comprar abastecimientos para sobrevivir el invierno. (Foto del DoD, Sgto. Kristina L. Gupton, Ejército de EUA)

La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas

A Edward Major, Esq

El educar la mente de un hombre y no educarlo en cuanto a la moral, es educar una amenaza para la sociedad.

—Theodore Roosevelt

EL EXPANDIR LA educación ética de los líderes militares de mayor antigüedad es fundamental para satisfacer las exigencias

de las actuales hostilidades y el desafío de preservar la confianza del pueblo y de los aliados.¹ A fin de mantener esta confianza elusiva, los líderes deben comprender a cabalidad la presión inherente cuando se llevan a cabo misiones militares de manera hábil y ética. El comprender la sutileza de estos asuntos nos recuerda la importancia generalizada que tiene la educación ética. Ni el

En calidad de abogado civil durante 27 años, A Edward Major es el proponente principal de la capacitación ética del liderazgo militar de mayor antigüedad. Major ha publicado varios artículos sobre la seguridad nacional. Esto le permite ejercer su derecho en Estados de Nueva York, Nueva Jersey y Florida, así como en Inglaterra y Gales. El hijo de Major actualmente sirve en calidad de oficial ingeniero del Ejército de EUA.

El general Martin E. Dempsey, ex Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto se dirigió a los estudiantes socios e interinstitucionales en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 21 de septiembre de 2012. (Departamento de Defensa, Primer Sargento Chuck Marsh, Fuerza Aérea de EUA)



cuerpo de oficiales ni el pueblo tolerarán a una fuerza militar que no resuelva con éxito esta presión y tampoco aceptarán un nivel inferior de comportamiento. En este artículo se explora por qué las Escuelas militares superiores (SSC, por sus siglas en inglés), las Escuelas de comando y estado mayor y las escuelas militares afines de EUA deben proporcionar educación ética a los líderes de mayor antigüedad para que puedan liderar eficazmente en el nivel estratégico. La expansión del currículo de ética debe ser una prioridad mientras que el Departamento de Defensa se prepara para perfeccionar el contenido del curso común.

Si algún currículo debe incluir la ética, es el de los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y de las naciones asociadas que asisten a las clases en las SSC. Dado el ambiente actual de conflicto persistente y la creciente letalidad y, las fuerzas de seguridad desplegadas para defenderse del mismo, resulta esencial una base sólida de ética. Además, el alcance singular de los programas de las SSC para los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y de sus socios internacionales, permite que esos socios se comuniquen con los encargados de elaborar las políticas de sus respectivos países e inspiren confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético.²

Los argumentos fundamentales

Hay presiones entre el logro eficaz de las misiones y la conformidad con los valores sociales fundamentales y, entre la moral personal y la de la profesión militar. ¿Qué es “correcto” hacer? La ética interviene en esta presión constante; las decisiones, a menudo, deben tomarse entre soluciones imperfectas cuando no hay tiempo para darse el lujo de reflexionar. La educación ética capacita a los soldados (al hablar de *soldados*, en este debate, nos referimos a todo el personal militar) que no son especialistas en ética, lo cual los induce a desarrollar el profesionalismo, auto-control e “intuición moral”.³

Los líderes individuales ejercen un juicio discrecional muchas veces al día, toman decisiones que requieren alta distinción moral. El vencer el miedo

de actuar, tomar decisiones éticas y tener la fortaleza interna para actuar decisivamente es esencial cuando la actividad cotidiana de la profesión militar tiene el poder de vida y muerte. Se deduce que el carácter moral de los estudiantes requiere un avance durante su desarrollo profesional en las SSC, de manera que desarrollen la capacidad de actuar éticamente, en caso de exigirlo la situación.⁴ Es perentorio mover la sensibilidad moral al punto donde el líder individual posea el valor de actuar.⁵ Esto amerita mejorar la capacidad del líder de “auto sostenerse para ser un actor moral, [incluso] en ausencia de las sanciones sociales o refuerzos”.⁶ El objetivo de las SSC consiste en hacer que los estudiantes internalicen la ética para que manejen su poder ordenado de una manera legal y ética.

El estadista y escritor británico, John Morley, dijo lo siguiente: “Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su propio carácter.”⁷ La demanda, por lo tanto, merece armar a los estudiantes con una predisposición para tomar decisiones éticas al mejorar su capacidad para reconocer y procesar los dilemas éticos y ejecutar un comportamiento prudente ante los mismos.⁸ El desarrollo de hábitos éticos de la mente, es esencial para equipar al líder individual a reaccionar profesionalmente ante la rápida evolución de la tecnología y tácticas y, fomentar la confianza dentro de las organizaciones militares y alianzas con las fuerzas aliadas.⁹ La ética es la piedra angular del servicio honorable y espíritu de cuerpo y, una defensa contra la brutalidad.¹⁰

La ética enseña el “por qué”

La ética proporciona el esencial sentido del “por qué”, de nuestras reglas. El comprender cómo el por qué proporciona la motivación necesaria para adoptar las normas, incluso, las que guían el sentido ético. La educación ética presenta a los estudiantes posibles problemas, los alerta en cuanto a asuntos que pueden no haber considerado y les proporciona una guía sobre cómo deben confrontar los problemas. Si bien no puede presentar todas las posibilidades, la educación ética ofrece una metodología para abordar los desafíos éticos, de ser enfrentados.

Mientras más líderes lo comprendan más integrarán las enseñanzas en sus propios sistemas de auto guía y evitarán cometer los errores de los demás. Una base ética apoya la administración de riesgos, sumamente importante para tanto el ejercicio de la política exterior como la ejecución eficaz de misiones.

El proporcionar educación ética es apreciar que el comportamiento de los soldados comienza con el medio ambiente creado por sus líderes. No hay una mejor manera de inculcar la ética en las organizaciones que a través de la educación de sus líderes. Incluso, sus decisiones menores son estrechamente observadas y tratadas como antecedentes, lo cual reverbera en la cadena de mando. En las organizaciones militares en particular, mientras más antigüedad tenga el comandante, mayor será la influencia ejercida y de ser errónea la misma, su perversión resultante. La autoridad militar ejerce un inmenso poder sobre la percepción ética de un individuo que, a menudo, propaga el señuelo de estar cerca del poder. Hay la tendencia de entrar en un paso cerrado con lo que hace el círculo exclusivo, el foco del poder, por la necesidad psicológica de formar parte del grupo y también para avanzar en la carrera.¹¹ Esto no es solo la acción de un joven oficial que lucha por obtener reconocimiento, sino de altos oficiales militares que buscan el reconocimiento de los políticos nacionales, o sencillamente, se impresionan excesivamente con el poder que manejan. Esta misma condición humana debe abordarse en las SSC para alertar a los estudiantes sobre estos señuelos y cómo los mismos pueden sesgar su juicio.

Si bien la mejor planificación de combate en circunstancias ideales es susceptible a un error de cálculo, escalada, expansión de misión y accidentales consecuencias, la guerra irregular típica de la actual lucha complica los retos amorfos para los líderes, desafíos que no pueden preverse completamente.¹² La exigencia de hacer más con menos debido a la reducción presupuestaria, es decir, ser más eficientes mientras se mantiene la eficacia, agrava el desafío para los militares. ¿Cómo lidia el líder con esta creciente complejidad mientras

mantiene la confianza de tanto los soldados como del público? Tales desafíos necesitan una fuerte brújula moral que comprendan los líderes en cooperación con los aliados para ayudar a mantener el equilibrio que existe a fin de completar la misión eficiente y éticamente.¹³

Hay una buena razón para que los líderes impongan un ambiente de trabajo ético en sus comandos. Varias encuestas recientes revelan que una mayoría significativa de empleados prefirieron trabajar para las empresas con prácticas comerciales éticas y hasta estuvieron dispuestos a aceptar un menor salario. Además, decididamente, se encontró que los trabajadores más eficaces son los que sienten que no solo están haciendo un trabajo, sino llevando a cabo algo que refleja quiénes son. Trabajan más arduamente y permanecen más tiempo en sus posiciones.¹⁴ El objetivo de los líderes es atraer a su mando y retener a este tipo de soldado motivados y dedicados. Una plataforma ética eficaz para el mando de un líder atraerá a los que se identifican con él.

La velocidad de las capacidades de las noticias vía Internet también crea sus desafíos. Las decisiones deben tomarse con nueva urgencia. Además, muchas de las llamadas noticias no se filtran a través de la autoridad responsable editorial, sin embargo, inmediatamente se emiten por Internet, sin verificar los hechos, posiblemente engañosos, o incluso exagerados. Un ambiente ético eficaz desalienta a los soldados a prestar atención a tales fuentes.

La educación profesional solicitada por los estudiantes

Por el contrario, desde el punto de vista de los estudiantes, el servir en la profesión de las armas denota un compromiso con las normas éticas de su profesión y esforzarse para dominarlas a cabalidad.¹⁵ Por definición, las profesiones autorizan y continuamente entrenan a sus integrantes, especialmente a sus oficiales y sancionan el comportamiento establecido como poco profesional o ilegal. Mediante este método, las profesiones habilitan y motivan a sus integrantes a servir



Departamento de Defensa, Katie Lewis y Mark Meleski

El año académico 2011-2012 de la Universidad de defensa nacional comenzó con una ceremonia convocatoria para los estudiantes y profesores. La ceremonia tuvo lugar en la entrada principal de Roosevelt Hall, sede de la Escuela Nacional de guerra.

adecuadamente en el cumplimiento de su deber. Al percibirse a sí mismos responsables por una comunidad mayor y debidamente conformar sus acciones a esta responsabilidad, los líderes conservan la confianza social.

Las fuerzas armadas son una profesión en la que se entrena, capacita y certifica a sus integrantes. Los oficiales tienen mucho entrenamiento y capacitación requerida previa y posterior a su asignación, entrenamiento, capacitación intermedia y Educación militar profesional durante toda sus carreras. Los ascensos en grado, premios, juramentos, asignaciones y evaluaciones periódicas también premian a los soldados y los califican para desempeñar su profesión. La parte educacional incluye a las SSC, encargadas de educar a los líderes de mayor antigüedad y hacer lo necesario para mantener los conocimientos de la profesión militar. Las SSC influyen en la política y educación en el nivel institucional mucho más allá de sus paredes.

Dirección del Departamento de Defensa

El Presidente de la junta de Jefes de estado mayor conjunto, general Martin E. Dempsey, recientemente declaró en la Universidad de Defensa nacional lo siguiente: “Por primera vez, nuestra competencia y carácter están siendo evaluados por expertos y analistas mientras luchamos... Habrá una creciente expectativa de los uniformados, tanto hombres como mujeres, para lograr ese equilibrio intrincado de alto carácter y competencia”.¹⁶ Sus palabras fueron más que una aspiración: el secretario de defensa, Chuck Hagel, anteriormente había ordenado al general Dempsey revisar la educación ética para inculcar mejor “una cultura de toma de decisiones basada en valores y fomentada por los generales y oficiales de mayor antigüedad y sus estados mayores”.¹⁷ Recientemente, los jefes del estado mayor conjunto debidamente revisaron algunas de las violaciones éticas de los líderes de mayor antigüedad. Están

elaborando recomendaciones para evitar deslices en el juicio crítico.¹⁸ Sus conclusiones preliminares incluyeron lo siguiente: “tenemos que reforzar la capacitación ética con mayor frecuencia en la carrera de un oficial”. Al Presidente de la junta de Jefes de Estado Mayor se le encargó un esfuerzo, a largo plazo, para llevar a cabo e implementar recomendaciones en consulta con el Secretario de defensa.¹⁹ Estas iniciativas siguen en curso.

Dado que la educación ética es aceptar la carga impuesta por el general Dempsey y apoyar las directivas de la Fuerza de tarea del poder terrestre estratégico para desarrollar a los líderes de mayor antigüedad en cuanto a las normas éticas quienes “ejercen el nervio y moderación moral” y “desarrollan la confianza y comprensión mutua”. La responsabilidad de proveer educación ética recae sobre las SSC porque poseen la experiencia. La educación ética es un medio que tienen las SSC de influir en el carácter de los líderes en todo el mundo con un efecto reverberante.

A fin de fomentar la misma, las SSC ahora pueden elaborar su propio plan de estudios o, de lo contrario, esperar la imposición de un sistema diseñado en otro lugar.²⁰ Es mejor ir por delante de la curva al prever el cambio, activamente influir en el debate y guiar la política de desarrollo e implementación.

La creciente letalidad altera la ecuación ética

La letalidad creciente del terrorismo y la fuerza desplegada para combatirlo exige nuestra urgente atención. Estas permutaciones hacen que Estados Unidos haga modificaciones a las políticas de seguridad internacional y cambios a un análisis ético. Las violaciones éticas significan que las personas mueren y los efectos resultantes de la mala prensa, incluyendo la guerra de leyes [*lawfare*] (refiriéndose al uso del derecho internacional y el derecho procesal para lograr una ventaja militar), implican consecuencias a largo plazo.²¹ Incluso, después de que el Ejército de EUA condenó las acciones de sus soldados en la prisión de Abu Ghraib, no hubo manera alguna de evitar la vergüenza pública. Se convirtió en un espectáculo público instantáneo, lo que mancilló las iniciativas de EUA y de los

gobiernos aliados en gran parte del Cercano Oriente. La repentina pérdida de la confianza, tan diligentemente ganada, fue recuperada sólo a un gran costo y después de mucho tiempo. La propia integridad e independencia de la profesión de las armas fue sacudida hasta lo más profundo de sus entrañas.

Tales incidentes destacan por qué la ética debe enseñarse proactivamente. Los oficiales y soldados infractores fueron considerados, entrenados a cabalidad y sabían muy bien lo que hacían, sin embargo, su entrenamiento fue insuficiente. Un pensamiento más profundo puede evitar tales violaciones en el futuro y junto con un entrenamiento más general, las SSC pueden diseñar mejor los sistemas educativos. Las iniciativas pos desastres son reactivas e ineficaces, incluso, después del gasto de grandes sumas de dinero, cambios de procedimiento y el curativo paso del tiempo, sin embargo, más atención a la ética puede subvertir estos problemas antes de que ocurran.

La ética profesional

Las profesiones eficaces vigilan y responsabilizan a sus integrantes y hay razones válidas para hacerlo. Cuando una profesión cuelga del penol a sus propios violadores, el castigo es casi siempre considerado sólo una propiciación. Sirve como suficiente castigo y satisface las demandas públicas de medidas correctivas. Además, si una profesión se vigila a sí misma con eficacia, la misma controla gran parte de los criterios por los cuales sus integrantes son juzgados y castigados. Mientras no se abuse de esta autoridad, se confía que la profesión se auto regule. Las profesiones deben trabajar para mantener esta confianza, ya que se gana cada día e, incluso, el 99 por ciento de esa prueba es un fracaso. La mala conducta de unos cuantos, mancha la profesión entera. No puede esperarse que un jurado y prensa pública comprenda el contexto, ni se tome el tiempo necesario para descubrir los hechos antes de señalar con un dedo acusador.

Estados Unidos no se adhiere a ninguna religión en particular, pero enfáticamente manifiesta un espíritu ético de ser un pacificador misericordioso

a través de su acción militar.²² Buscamos la paz a través de acciones positivas y reconciliación para los oprimidos. Es nuestra premisa ética nacional haber abandonado la iniciativa para satisfacer nuestras necesidades a través de la destrucción de nuestros enemigos; esta promesa imparte un gran poder ético a nuestras acciones.

...las SSC pueden inspirar confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético en EUA y entre este y sus socios en todo el mundo.

El alcance del Programa de las SSC para los líderes de mayor antigüedad

La segunda base para la enseñanza de la ética en las SSC destaca su alcance singular para los líderes militares de mayor antigüedad de EUA y socios internacionales y el acceso que tienen los estudiantes de las SSC a los altos funcionarios de sus países. Esto representa una poderosa influencia a través de la modelación de su liderazgo ético. Si los programas de ética son eficaces, las SSC pueden inspirar confianza a través de la comprensión mutua del comportamiento ético en EUA y entre este y sus socios en todo el mundo. A fin de ser eficaces, las relaciones del gobierno y de las fuerzas armadas requieren un alto nivel de confianza. La solicitud de compartir los estándares éticos busca la comprensión eficaz y confianza en nuestras propias relaciones civiles y militares, así como la de las fuerzas armadas de las naciones aliadas y las fuerzas de seguridad con la que servimos. Un entendimiento común ayudará a superar las estructuras morales y legales dispares y, a menudo, contradictorias. Si bien es absurdo creer que un acuerdo mundial puede desarrollarse durante nuestras vidas, las SSC, más que cualquier otra institución, pueden ejercer una poderosa influencia. Los estudiantes de las SSC poseen la capacidad de pensar independientemente y la autoridad para influir en la política y cambiar el comportamiento, con influencia sobre grandes zonas geográficas. Su identidad profesional, mejorada a través de la

capacitación ética, tiene un uso de gran alcance. Las SSC ofrecen la oportunidad de generar un vocabulario común y confianza entre los socios tan esencial para el desarrollo de alianzas eficaces.

Si las SSC llevan a cabo bien su trabajo, sus egresados afectarán el cambio en sus naciones y ayudarán a desarrollar alianzas confiables entre las Naciones. Sus estudiantes internacionales egresarán como modelos de comportamiento, con confianza en el compromiso de Estados Unidos en la acción ética. Los recientes conflictos han requerido amplias alianzas para eficazmente contrarrestar las amenazas contra la seguridad. Con la disminución de los presupuestos para la defensa de la mayoría de las Naciones en todo el mundo, las alianzas, más que nunca, se han convertido en necesidades tanto fiscales como políticas.

Conclusión

La ética no es una mera abstracción, sino más bien un componente integral del carácter de un líder. Los líderes no sirven a su profesión ni a su país sin ética como su luz guía.

A fin de equipar y ampliar un programa de ética en las SSC, se requerirá una planificación cuidadosa para evitar ofrecer un curso distanciado de otros cursos más didácticos (como lo hizo mi curso de ética en la Facultad de derecho). De ser eficaz, debe caminar sobre la línea que hay entre la filosofía y las anécdotas y, evitar los peligros de la irrelevancia. Debe desarrollar el pensamiento crítico. No es suficiente sólo enseñar los principios y normas; la educación ética debe profundizar en las carreras de servicio de los soldados para encontrar los desafíos que enfrentan. Los estudiantes, por ejemplo, pueden personalizar su enseñanza para ubicarla en un contexto donde vean los asuntos que les competen a sí mismos. Pueden ser alentados a hablar o escribir acerca de violaciones éticas de las que han sido testigos y describir cómo hubieran podido ser manejadas de una mejor manera.

La enseñanza debe destacar la importancia del contexto y las circunstancias. A fin de ilustrar la complejidad de las decisiones, las SSC deben

analizar los retos que enfrentan en realidad los soldados y el personal de seguridad. Tal estudio evitaría la hostil filosofía de ensueño a muchos estudiantes. Los desafíos siempre deben ser realistas y con aplicabilidad a las experiencias de los estudiantes para que las lecciones sean internalizadas.²³ Los profesores deben cuidarse de tratar sus ejemplos como historias personales anecdóticas y, por lo tanto, sin uso alguno. Mi propia reacción a gran parte de los ejemplos del curso de ética de la Facultad de derecho era, “Oh, jamás haría eso” o “¿Cómo él podría hacer eso?” Sólo convencido de que la experiencia del mundo real puede dar la apreciación de que los ejemplos realmente pueden darse y que suceden.

Un carácter ético requiere de cuidado y desarrollo. La siguiente historia atribuida al presidente James A. Garfield, cuando era Presidente de una universidad, es ilustrativa: un joven estudiante comenta sobre el plan de estudios y decide que desea completar el curso en menos de los cuatro años prescritos del programa y solicita un programa más corto. El presidente Garfield

responde lo siguiente: “usted puede tomar el curso más corto; todo depende de lo que desea hacer de sí mismo. Cuando Dios hace un roble, le toma 100 años, pero sólo toma dos meses para hacer una calabaza”.

El punto en la enseñanza de los líderes de mayor antigüedad es informarles sobre problemas y desarrollar instintos éticos que sirven en muchas situaciones amorfas que podrían enfrentar. El estado final deseado de la enseñanza en las SSC es desarrollar la capacidad de sus estudiantes para poner en práctica su educación ética en un ambiente operacional. Las acciones éticas desarrollan la autoconfianza en los líderes y la misma ayuda a generar la confianza tanto en sus soldados como en los socios que trabajan con ellos. La apreciación de la acción ética es una inspiración para el desarrollo de la confianza porque *las acciones hablan más que mil palabras*. Ya hay innumerables asuntos éticos que corregir y, como advirtió Theodore Roosevelt, debemos evitar educar amenazas sociales, especialmente en la profesión militar.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army*, (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 17 de septiembre de 2012), capítulo 2, <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp1.pdf>; Raymond T. Odierno, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive Action,” enero de 2012, <<http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/232478.pdf>>; y borrador del document oficial del Ejército “The Profession of Arms, 8 de diciembre de 2010, <<http://www.benning.army.mil/armor/content/PDF/Profession%20of%20Arms%20White%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>>. Los términos “moral” y “éticos” se usan indistintamente en este documento. El término “líder militar” se utiliza para incluir estudiantes civiles, militares y otros civiles de las SSC.
2. Si bien no podemos esperar formar un código universal de comportamiento ética, incluso si se desea uno, mucho debe ser ganada a través de una comprensión más estrecha entre los socios.
3. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC.: GPO, 14 de junio de 2013), para. 1-3 et seq, <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf>. The phrase “moral intuition” is from *An Army White Paper: The Profession of Arms*, p. 14.
4. Hannah Snider, M., Don, communication with the author, 1 de agosto de 2013.
5. Sean T. y Patrick J. Sweeney, “Frameworks of Moral Development and the West Point Experience: Building Leaders of Character for the Army and the Nation,” from *Forging the Warrior’s Character: Moral Precepts from the Cadet Prayer*, Don M. Snider y Lloyd J. Matthews, eds. (New York: McGraw-Hill, 2007), 127, citing USMA Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2002.
6. *Ibid.*, p. 158.
7. Morley, John, Viscount quien atribuyó la cita a Robespierre. Además ver John Locke, “No man’s knowledge here can go beyond his experience.”
8. Hannah y Sweeney, págs. 145-46.
9. Aristotle, “The moral virtues, then, are produced in us neither by nature nor against nature. Nature, indeed, prepares in us the ground for their reception, but their complete formation is the product of habit,” <<http://www.quotesandsayings.com/quotes/aristotle/>>; and Plato, *The Republic*, in *The Collected Dialogues of Plato*, eds. Edith Hamilton and Cairns Huntington (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1961), p. 620.
10. Ver Major, A Edward, DeRemer, Lee y Bolgiano, David “Ethics Can Be Taught,” *Proceedings Magazine*, Diciembre de 2012.
11. Lewis, C.S., “The Inner Ring,” Memorial Lecture at King’s College, University of London, 1944; y Wong, Leonard, conversation with the author, 7 de agosto de 2013.
12. Major, A Edward, “Law and Ethics in Command Decision Making,” *Military Review* (May-junio de 2012): págs. 64-69.
13. El borrador del documento oficial de Odierno, “The Profession of Arms,” págs. 8-9. Uso el término “eficazmente” para decir: competente, con una mínima pérdida de vidas, oportuno y menos costoso.
14. Bhattacharya, C.B., Sen, Sankar y Korschun, Daniel *Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Approach to Maximizing Business and Social Value* (New York: Cambridge University Press, 15 de septiembre de 2011).

15. Wong, Leonard y Snider, M., Don, "Strategic Leadership of the Army Profession," in *The Future of the Army Profession* (New York: McGraw-Hill, 2005), 603; Cook, L., Martin y Syse, Henrik, "What Should We Mean by 'Military Ethics,'" *Journal of Military Ethics* (5 de Julio de 2010).

16. Lyle, Amaani, "Chairman Champions Character in Graduation Address," 13 de junio de 2013, American Forces Press Service, <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=120281>>.

17. U.S. Department of Defense News Release No. 902-12, 15 de noviembre de 2012, <<http://www.defense.gov/releases/release.aspx?releaseid=15684>>; también ver ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C., GPO: 17 de mayo de 2012) <http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adp6_0_new.pdf>; and joint white paper "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills," 14 de mayo de 2013, <<http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>>.

18. Investigations of the joint chiefs and other senior officials into the recent spate of ethical lapses of 3- and 4-star officers, diciembre de 2012 hasta la fecha de redacción.

19. Garamone, Jim, "Panetta Briefs President on Dempsey Ethics Findings," 7 de diciembre de 2012, American Forces Press Service news article, <<http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=118741>>. Algunos facultativos de la SSC hacen la distinción entre el entrenamiento y la capacitación. Su punto es que su cargo está limitado a la educación, es decir, a áreas fuera de los que ya debería estar cubierto por el entrenamiento de ética que los oficiales han recibido desde los días previos a su asignación a través de los niveles superiores. Tan importante como es la distinción, uso el término del general Dempsey "entrenamiento" como un tipo de educación.

20. ADP 1, capítulo 2 y el borrador del documento oficial de Odierno, "The Profession of Arms."

21. Luban, David, "Lawfare and Legal Ethics in Guantanamo," *Stanford Law Review* (2008), 60 <<http://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1455&context=facpub>>; and <<http://en.wikipedia.org/wiki/Lawfare>>.

22. First Amendment to the U.S. Constitution; *Matthew 5:6-9*, the fourth, fifth, and seventh Beatitudes; and *Zechariah 9:10*.

23. Employment of biographies must therefore be used reservedly. Las biografías pueden ser herramientas eficaces ya que implican situaciones comunes en cuanto a la necesidad de reacción inmediata y la falta de tiempo para reflexionar, el uso de la fuerza mortal, responsabilidades de mando y ambigüedad ética. Sin embargo, las decisiones tomadas por un héroe podría ser de otro villano y puede que no comporte con la ética sobre diferentes culturas y épocas. Por ejemplo, la Guerra Civil de los Estados Unidos crudamente representa dilemas morales. Lee y Thomas "Stonewall" Jackson son ampliamente considerados genios militares (y no es sorpresa que los consideren sindicalistas y opositores de la guerra, sin embargo, más tarde decidieron luchar por consciente convicción). Si bien permanecieron glorificados en determinadas áreas, muchos los difamaron y la historia, a menudo los condena por luchar por una causa moralmente indefendible. El elegir figuras individuales puede distraer a los estudiantes y turbar sus puntos de vista. Por lo tanto, el uso de biografías debe ser utilizado reservadamente.

Abogado civil durante 27 años, A Edward Major, Esq, es un defensor líder de la educación ética del liderazgo militar de mayor antigüedad. Ha publicado varios artículos sobre seguridad nacional. Major ha sido admitido para ejercer la abogacía en Nueva York, Nueva Jersey y Florida, así como en Inglaterra y Gales. Tiene un hijo en el servicio activo como oficial de ingeniería del Ejército.

El general Martin E. Dempsey, Presidente de los Jefes de Estado Mayor conjunto, habla a los estudiantes militares y aliados interinstitucionales en la Escuela Superior de guerra del Ejército de Estados Unidos, 21 de septiembre de 2012. (Departamento de Defensa, Sargento primero Chuck Marsh, Fuerza Aérea de EUA)

El año académico 2011-2012 de la Universidad de defensa nacional se inició con una ceremonia de convocatoria para estudiantes y profesores. La ceremonia tuvo lugar en las escalinatas de Roosevelt Hall, hogar de la Escuela nacional de guerra. (Departamento de Defensa, Katie Lewis, James Lewis y Mark Meleski)

Cómo desarrollar oficiales dignos de confianza: El trascender los códigos y conceptos de honor

Teniente coronel David B. Cushen, Ejército de EUA; teniente coronel (R) Joseph P. Doty, Ph.D., Ejército de EUA y coronel Patrick A. Toffler (R), Ejército de EUA

La disciplina que hace que los soldados de un país libre sean confiables en el combate no puede ser adquirida mediante el trato brutal o tiránico. Al contrario, es mucho más probable que dicho trato destruya a un ejército en lugar de fortalecerlo. Es posible dar instrucciones y órdenes de una manera y con uno tono de voz tal que inspire en el soldado ningún otro sentimiento que el deseo intenso de obedecer, mientras que la manera y tono de voz opuestos, solo provocan un gran resentimiento y deseo de desobedecer. Un modo u otro de lidiar con los subalternos proviene de un espíritu correspondiente que abriga el comandante. Él que siente el respeto que se merecen otros, solo puede inspirar en ellos el respeto para él mismo; mientras que él que siente y, por consiguiente, manifiesta irrespeto hacia los demás, especialmente sus subalternos, solo inspirará odio contra de sí mismo.

—General de división John M. Schofield, en un discurso ante el Cuerpo de Cadetes de la Academia Militar en West Point, 11 de agosto de 1879

El teniente coronel David B. Cushen, Ejército de EUA, es un oficial de estado mayor en la 4ª División de Infantería en el Fuerte Carson, estado de Colorado. Cuenta a su haber con títulos de Maestría de la Universidad de Long Island y de la Universidad de Missouri, Rolla. Entre sus previas asignaciones se encuentra administrador del Programa SHARP e Igualdad de Oportunidad y subjeefe de la sección G-1 en el Fuerte Carson y en Irak, así como administrador de igualdad de oportunidad y oficial táctico en la Academia Militar de EUA en West Point, estado de Nueva York.

El teniente coronel (retirado) Joseph P. Doty, Ejército de EUA, Ph.D., trabaja en el desarrollo de líderes en la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de la Academia Militar de de EUA, comandó en el nivel de batallón y previamente como subdirector del Centro de la Profesión y Ética del Ejército de EUA.

El coronel (retirado) Patrick A. Toffler, Ejército de EUA, es un analista de investigación de mayor antigüedad y consultor de la empresa Technica, LLC, que tiene contrato con el Centro de la Profesión y Ética del Ejército de EUA en West Point. Previamente sirvió en el estado mayor del Superintendente de la Academia Militar de EUA y comandó en el nivel de batallón. Es egresado de la Escuela Superior de Guerra y cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Escuela Postgrado Naval de EUA.



Un cadete no mentirá, engañará, robará, ni tolerará a nadie que lo haga.

—El código de honor de los cadetes,
Academia Militar de Estados Unidos

[El carácter] las cualidades morales que constituyen la naturaleza de un líder y moldean sus decisiones y acciones.

—Boletín 1-101 de la Academia Militar de Estados Unidos,
Sistema de Desarrollo de Líderes Cadetes, 2005

LAS TRES FUENTES principales de nuestra Nación para proporcionar a las fuerzas armadas oficiales son el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés), las escuelas para aspirantes a oficial (OCS) y las academias militares en el nivel federal. Todas estas fuentes tienen el deber de desarrollar a líderes con carácter, asignados al liderazgo de nuestros militares del Ejército, Armada, Fuerza Aérea, Cuerpo de Infantería de Marina y el Servicio de Guardacostas de EUA. La importancia de nombrar a líderes de carácter es incontestada, hasta axiomática; sin embargo, lo que se necesita y espera de un líder de carácter puede ser motivo de debate. Nuestra finalidad es clarificar lo que significa ser un líder de carácter y recomendar una metodología holística para desarrollar a dichos líderes en todas las fuentes de desarrollo profesional.

En primer lugar, es esencial definir y comprender el “carácter”. En segundo lugar, debemos determinar un método teórico o empírico mediante el cual el carácter puede ser desarrollado. En tercer lugar, toda fuente que nombra a oficiales debe diseñar e implementar actividades tangibles en los programas de desarrollo. Por último, necesitamos concordar en cuanto a lo que se espera con respecto a los atributos observables y mensurables.

El carácter definido

El Boletín 1-101 de la Academia Militar de EUA (USMA, por sus siglas en inglés) define el carácter como “esas cualidades morales que constituyen la naturaleza de un líder y moldean sus decisiones y acciones”.¹ El Dr. Joel J. Kupperman,

autor y filósofo, escribe una definición similar del carácter: “[El Cadete X] demuestra... carácter si y solo si el patrón de pensamiento y acción, especialmente, el que se relaciona a los asuntos que afectan la felicidad de otros, es resistente a las presiones, tentaciones, dificultades y las insistentes expectativas de otros”.² Esta definición revela el carácter de una persona en todo el espectro de las decisiones y acciones—no solo evitar mentir, engañar, robar o tolerar comportamientos prohibidos en los códigos de honor de la mayoría de las escuelas. De manera similar, el modelo de cuatro etapas de Dr. James Rest de toma de decisiones morales, (el reconocimiento moral, el juicio moral, la intención moral y la acción moral) proporciona el apoyo a esta perspectiva con un enfoque en reconocer que hay un asunto moral-ético (reconocimiento o sensibilidad), el cual culmina en un comportamiento. En virtud de esto, nuestro carácter incluye los valores, virtudes, estéticas, éticas, morales (consciencia), identidad y sentido de propósito.³ Estas cualidades dan forma a nuestras decisiones y acciones afines. Según la definición de Kupperman, estas son las cualidades intrínsecas que generan resultados observables y revelan nuestro carácter.

Por lo tanto, un integrante profesional de las fuerzas armadas debe intentar descubrir la verdad, decidir qué es correcto y manifestar el carácter, competencia y compromiso para actuar de manera correspondiente (una decisión “correcta” debe ser ética, eficiente y eficaz).

Básicamente, esperamos que un líder sea confiable. Gana y mantiene la confianza a través de la manifestación constante de su carácter, competencia y compromiso. En otras palabras, los líderes ganan la confianza si cumplen bien sus trabajos, lo hacen de forma correcta, por lo motivos correctos y por ser perseverantes. Por lo tanto, un integrante profesional de las fuerzas

armadas debe intentar descubrir la verdad, decidir qué es correcto y manifestar el carácter, competencia y compromiso para actuar de manera correspondiente (una decisión “correcta” debe ser ética, eficiente y eficaz).

Evidentemente, este punto de vista abarca mucho más que tan solo el no mentir, no engañar, no robar ni tolerar tales actos. Sin embargo, estas son proscripciones fundamentales que constituyen los principios de los códigos o conceptos de honor en toda academia militar federal. Además, son elementos esenciales de nuestra ética militar profesional, pero no son suficientes. Aún cuando adoptamos el espíritu del código de honor —el respeto a la verdad (honestidad); la búsqueda de la justicia (ecuanimidad) y compasión; el reconocimiento de propiedad y el compromiso de defender la ética militar profesional— hay mucho más

Cómo formar a líderes

Nuestra tesis es que todas las fuentes de oficiales deben adoptar un concepto de desarrollo de líderes profesionales que evitar destacar un elemento basado en las consecuencias deletreadas en un código o concepto de honor. Es importante que estas fuentes adopten un paradigma integral para desarrollar el carácter, competencia y compromiso en sus cadetes y aspirantes. A pesar de las súplicas de los “antiguos egresados” de las academias militares federales de mantener la tradición y antiguas costumbres, el cambio es tanto conveniente como indispensable. Durante el transcurso de sus historias, las academias militares constante y sistemáticamente han perfeccionado sus programas académicos, militares y físicos; estos se consideran de primera calidad. De hecho, entre las organizaciones que evalúan las universidades, las academias militares federales, año tras año, califican en el nivel superior en todas las categorías. El mandato, reflejado en la visión, propósito y misión de todas las academias para proporcionar a nuestras fuerzas armadas oficiales líderes de carácter, merece un análisis filosófico.

En 1891, el consejo de visitantes de la Academia Militar en West Point se dio cuenta de que el

imperativo de desarrollo del carácter (moral) era tan importante como el desarrollo físico y cognitivo. Cabe destacar que destacaron el desarrollo de carácter de los cadetes al abarcar el tema del carácter de cuerpo docente de la Academia. El Comité de Disciplina e Instrucción informó lo siguiente al consejo:

En cuanto a los reglamentos, podemos decir que merecen nuestro mayor respeto, porque son el resultado de casi un siglo de experiencia. Han constituido las reglas de conducta que han moldeado los caracteres de los grandes hombres que han egresado de aquí... Hoy en día [los reglamentos] están más perfectos de lo que nunca antes, porque estipulan su propio perfeccionamiento. Se han hecho cambios bien pensados a lo largo de su historia, siempre que la experiencia claramente demostrara las ventajas de la modificación... Se requiere que los Cadetes consideren “la palabra deber la más noble del idioma”... Por lo tanto, en cuanto al asunto de la disciplina, concluimos lo siguiente: Las reglas de la escuela, consideradas de manera abstracta —sus metas y métodos; que los profesores y oficiales que están aquí hoy en día, en el servicio— su carácter, erudición, capacidad y lealtad; que los resultados de administración de los reglamentos —demostrados en el desarrollo físico, moral y mental de los Cadetes— son todos merecedores de elogio del Consejo de Visitantes.⁴

De hecho, un punto clave en este pasaje es que se han hecho modificaciones adecuadas “a lo largo de su historia” para mejorar la manera en que la Academia Militar forma a sus cadetes. Sin embargo, fue solo en 1947 que el entonces superintendente, general Maxwell D. Taylor, explícitamente confirmó que la misión de la Academia Militar de EUA es desarrollar el carácter y atributos personales esenciales de un oficial.⁵ La Academia Militar no incluyó, oficialmente, el carácter en su declaración de misión hasta 1957 —diez años después.⁶ Hoy en día, el Centro William E. Simon de Ética Militar Profesional de la Academia Militar expresa y enseña la ética del Ejército a los cadetes; en la Academia de

la Fuerza Aérea, el Centro de Desarrollo de Carácter y Liderazgo desempeña este papel y en Annapolis, el Centro Vicealmirante James Stockdale de Liderazgo Ético apoya esta misión.

Todas las academias militares tienen un programa formal, concebido para desarrollar a líderes confiables (véase, por ejemplo, el Boletín 1-101 de la Academia Militar de EUA).⁷ Estos programas están destinados a capacitar, entrenar e inspirar a cadetes y guardiamarinas a adoptar la ética militar profesional de sus instituciones individuales y de las otras fuerzas armadas.

De este modo, la formación de líderes y desarrollo de carácter ocurre en los programas académicos, militares y físico-atléticos en toda academia (incluyendo las actividades extracurriculares). Este concepto de desarrollo reconoce que las personas se desarrollan simultáneamente en todos los campos a medida que cumplen las actividades inherentes de experiencia durante cuatro años en una academia militar. De igual

manera, se usa este concepto en el ROTC y OCS, a pesar de que sus programas son de diseño y duración distintos.

Por medio del cumplimiento exitoso de los programas de desarrollo de oficiales de todas las fuentes, los cadetes, guardiamarinas y aspirantes desarrollan el carácter, competencia y compromiso —al convertirse en oficiales confiables. En virtud, se debe reflejar tres principios en el diseño de los programas de desarrollo en las academias, ROTC y OCS:

- El carácter es multidimensional. Es nuestra verdadera naturaleza: valores, virtudes, ética, principios (consciencia), identidad, estética, etcétera.
- El carácter, competencia y compromiso pueden y deben ser desarrollados paralelamente —de la misma manera y simultáneamente.
- Ser oficial significa el liderazgo transformacional y la toma de decisiones con base en valores (al evitar el énfasis excesivo en el liderazgo transaccional, consecuencias y en la toma de decisiones basada en las reglas).⁸



(Ejército de EUA, Sgto. 2o Teddy Wade)

El general Raymond T. Odierno, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, con cadetes durante una visita a la Academia Militar de EUA en West Point, estado de Nueva York, 13 de octubre de 2011.

Con esta base, se puede debatir que el significado del honor en cada academia, que se define como vivir según los preceptos de un código o concepto de honor, es inadecuadamente estrecho. Tradicionalmente, las violaciones del honor eran la única “falla de carácter” por el cual el castigo estándar era la expulsión (o separación).⁹

...el significado del honor en cada academia, que se define como vivir según los preceptos de un código o concepto de honor, es inadecuadamente estrecho.

Esta observación no sugiere que los códigos y conceptos de honor sean innecesarios. Al contrario, son necesarios, sin embargo, insuficientes. En virtud, los códigos o conceptos de honor son los estándares *mínimos* de conducta ética permisibles.

De ahí que, no es de sorprender, que muchos cadetes y guardiamarinas, personal y cuerpo docente y los egresados de las academias militares pueden aceptar el punto de vista de que evitar una violación de honor es refuerzo evidente de que una persona ha sido honrosa. Si bien común, esta presunción es injustificada e imprudente. En la Academia Militar de EUA, los cadetes pueden evitar mentir, engañar, robar o tolerar y aún violar los Valores del Ejército.¹⁰ Por ejemplo, los cadetes pueden obedecer el código de honor y:

- No hacer todo lo posible para cumplir la misión, una afrenta al deber y servicio.
- Tratar a otros con desprecio o injusticia, violando el respeto.
- Ofrecer, indebidamente, lealtad a amigos o compañeros de equipo, lo cual viola la lealtad profesional a la Constitución.
- Tomar decisiones y acciones que son incompatibles con la ética y cultura del Ejército, una falta de integridad.
- Sentir temor y no hacer lo correcto, lo que denota una falta de valentía.

Tal vez, el general Maxwell D. Taylor lo explicó mejor con las siguientes palabras:

La responsabilidad de la Academia Militar en West Point es con los cadetes, sin embargo, no acaba con su entrenamiento intelectual y físico. Vale recordar que la misión prescrita por el Departamento del Ejército coloca el desarrollo del carácter sobre la capacitación en las artes y ciencias y, en las actividades militares. La conducción de guerra es una profesión que exige más que logros intelectuales y físicos. No hay ningún gran soldado que jamás haya ascendido a la cima en el mando de tropas estadounidense que no fuera, ante todo, un líder de carácter. Es por esta razón que West Point considera el desarrollo de carácter un objetivo formal que debe ser buscado por todos los medios disponibles.¹¹

Sin lugar a dudas, los códigos o conceptos de honor no representan la extensión de la ética militar ni los valores de cada institución armada. No obstante, los códigos y conceptos de honor son elementos cardinales de la cultura de las distintas academias, lo cual proporciona un fundamento perecedero. De igual manera, nuestra sociedad apoya el espíritu del código (por ejemplo, según lo anteriormente expresado en la definición de honor en el ejemplo del código de ética en la Figura 1) y lo considera sacrosanto. El vivir honestamente es un estándar y una expectativa.

Además, los sistemas de honor de las academias llegan a estar sobrecargados con investigaciones y legalismos y los cadetes y guardiamarinas saben que pueden conseguir los servicios de un abogado. El enfoque investigativo del sistema de honor se centra en las pruebas de mentiras, engaños, robos o tolerar similares conductas de otros. En nuestras fuerzas armadas y nuestra sociedad, el honor abarca una perspectiva más general. El honor, en el sentido del código en cuanto a las prohibiciones, no abarca todo lo que es necesario para ser confiable —una característica que exige mucho más.¹² Por ejemplo, la desatención intencional con relación a las reglas, tal como salir del puesto sin autorización, no se considera una violación de honor (a menos que alguien mienta sobre el acto).¹³ Sin embargo, ¿es esta congruente con el

deber?¹⁴ De manera similar, un cadete también puede podría ser irrespetuoso con otro sin violar el código de honor. Por lo tanto, proponemos que toda fuente de desarrollo de oficiales afirme, explícita y formalmente, las decisiones y acciones que violan cualquiera de los valores de las fuerzas armadas que son antiéticas e intolerables. En West

Point, el folleto en donde se establecen las normas del código y sistema de honor, declara lo siguiente:

Los sistemas de disciplina y honor son [independientes y] distintos. Una indisciplina regulatoria puede violar uno de los siete valores del Ejército. Tales infracciones serán tratadas, pero no en el sistema de

Ejemplo de un código de ética

Propósito: A fin de estimular la confianza en todas nuestras iniciativas, personales y profesionales, adoptamos este código de ética para guiar nuestras decisiones y acciones, en búsqueda de la excelencia.

Premisa: La confianza consiste en creer y depender de la competencia, carácter y compromiso de una persona, organización o institución. La confianza es la base del cumplimiento de la misión del Ejército.

Objetivo: A fin de ser dignos de confianza, aspiramos a ser líderes con competencia, carácter y compromiso. Como tal, buscamos descubrir la verdad, decidir lo que es correcto* y demostrar la competencia, carácter y compromiso de comportarnos debidamente.

*[Una decisión “correcta” es eficiente, eficaz y ética.]

Prometemos vivir según nuestros valores:

Integridad: La toma de decisiones y acciones basadas en principios.

Deber: Contribuir con el mejor esfuerzo para cumplir la misión, esforzándonos por lograr la excelencia en todas las acciones.

Honor: El respeto por la verdad (honestidad) y justicia, consideración por la propiedad ajena y el compromiso de defender la Ética Profesional del Ejército.

Lealtad: Lealtad a la Constitución de Estados Unidos de América.

Servicio: Contribución al bienestar y beneficio de otros (trabajo en equipo).

Respeto: Reconocimiento de la dignidad intrínseca (infinita) y valor de todas las personas.

Valentía: Compromiso de hacer lo que es correcto a pesar de los riesgos, incertidumbre y temor.

Juramento: En la conducción de nuestro deber, nos esforzamos por desarrollar nuestro carácter y competencia, intentando fortalecer estos atributos para ser dignos de confianza y servir de manera eficaz y ética a la defensa común.

- Lo que es bueno es compatible con nuestro sentido de virtud, ética y moralidad.
- Nuestra conciencia sabe lo que es moral —y prometemos ser fieles a la misma.

Figura 1.

honor... Sin embargo, si bien se distingue entre las violaciones de “honor” y las de los “reglamentos”, se debe comprender que las violaciones de los reglamentos pueden ser antiéticas por su naturaleza en sí. La desatención deliberada de los reglamentos conocidos y establecidos para el beneficio personal es un claro desamparo de la disciplina militar y una divergencia del comportamiento ético. Por ejemplo, el consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad, aunque no es una violación del propio código de honor, refleja negativamente en el carácter de los cadetes involucrados porque viola las leyes de Estados Unidos.¹⁵

En otras palabras, los cadetes en West Point pueden desatender, intencionalmente, los estándares conocidos de conducta ética y, de ser descubiertos, serán disciplinados.¹⁶ Es esta división entre la tolerancia relativa a los lapsos éticos específicos (por ejemplo, violaciones disciplinarias, irrespeto, etcétera) lo que contrasta con el estigma de las violaciones de honor que da la apariencia de una jerarquía falsa en los valores del Ejército. Un valor es un principio o concepto que siempre es importante. Por lo tanto, se debe adoptar todos los valores incluidos en la Ética del Ejército —de otra manera, la propia ética carece de integridad.

La característica cardinal y fundamental de todas las relaciones es la confianza, no solo la honestidad.¹⁷ Un oficial de carácter, competente y dedicado, es digno de confianza. Y, en un contexto militar, con los riesgos inherentes de lesiones graves y muerte, la confianza profesional es un elemento sacrosanto.¹⁸ El desarrollar la confianza y esforzarse por ser confiable requiere un compromiso de toda la vida de vivir según los valores de la institución. Los integrantes del Servicio de Guardacostas tienen que estar seguros que sus líderes cumplirán su deber. Los soldados necesitan saber que sus líderes respetarán la dignidad y el valor intrínseco de todos. Los marineros necesitan saber que sus líderes demostrarán valentía en los momentos de desafío. Los integrantes de la Fuerza Aérea necesitan saber que sus líderes son hombres

y mujeres que, en primer lugar, priorizan la integridad. De suma importancia, el pueblo de Estados Unidos espera más de las Fuerzas Armadas que solo no mentir, engañar o robar. Los juramentos que hacemos cuando ingresamos a la profesión militar son claros en cuanto a este tema.

Cómo definir las expectativas

A fin de evaluar o criticar el carácter de un cadete, guardiamarina o aspirante, debemos llegar a un consenso con respecto a una expectativa claramente definida de lo que una persona debe hacer para demostrar que es confiable —debe ser algo más que solo un líder que respeta el código o concepto de honor. Hay una profunda diferencia entre los dos. Aseveramos que los militares profesionales confiables (líderes) buscarán la verdad (aspiran saber cuál es la realidad), decidir qué es lo correcto y demostrar el carácter, competencia y compromiso para actuar respectivamente.

En ese sentido, recomendamos que las academias militares, programas de ROTC y OCS adopten un código de ética (que trasciende el enfoque limitado y prohibitivo de cualquier código y concepto de honor). Este código de ética debe incorporar, como mínimo, los valores de las distintas instituciones. Considere este ejemplo de la política de liderazgo del Ejército de la página web del G-1 (Personal) del Ejército de EUA:

Los valores del Ejército elementos fundamentales, corazón y base de todo soldado. Los valores del Ejército guían la manera en la que los soldados viven su vida y cumplen sus deberes. Son una parte inherente de la [Ética] del Ejército y [exigen] estándares de conducta que todo soldado debe obedecer. Los principios morales y éticos de la Constitución, la Declaración de Independencia y los valores del Ejército [deber, honor, lealtad, servicio, respeto, integridad y valentía] caracterizan la profesión y cultura del Ejército y describen la conducta ética esperada de todos los soldados.¹⁹

En la Academia Militar de EUA, ROTC y OCS, un código de ética inclusivo debe basarse en el concepto de que los cadetes y aspirantes adopten

y respalden los valores del Ejército —como lo demostrado constantemente en las decisiones y acciones que toman.

Este principio significa y exige que una persona adopte los valores del Ejército como los suyos propios. Por lo tanto, las decisiones y acciones de un soldado estarán de acuerdo con sus valores. En ese sentido, el código de ética del Ejército debe incluir todos los valores del Ejército (véase el ejemplo del código de ética en la Figura 1).²⁰

Dicho código (adaptado según los valores de cada institución militar) abarca lo que significa ser un militar profesional confiable en las Fuerzas Armadas de Estados Unidos.

Por consiguiente, el castigo estándar por la violación de tal código de ética en nuestras fuentes de oficiales debe ser el desarrollo y no la separación. La separación del servicio debe ser consecuencia de no demostrar un avance satisfactorio en un programa de desarrollo. En las últimas décadas (desde los años 90 hasta la fecha), la Academia Militar ha usado, con mucho éxito, actividades de desarrollo basadas en el uso de tutores con el fin

de proporcionar la remediación a los cadetes que han cometido serios errores de juicio. Se adaptan las estrategias de mentorazgo según el carácter de la infracción (por ejemplo, honor, respeto, reglamentos, alcohol-drogas, liderazgo, etcétera). Todos los programas de remediación requieren que un cadete reciba el mentorazgo y cumpla varios requerimientos exigentes, incluyendo el estudio, reflexión, servicio y evaluación. Si bien se conciben estos programas para aquellos que presentan deficiencias graves, en el mejor de los casos, todo oficial futuro debe tener la oportunidad de participar en un período de práctica de desarrollo de este tipo.

Este concepto ha sido completamente apoyado por el reglamento directivo de la Academia Militar, el Reglamento del Ejército (AR, por sus siglas en inglés) 210-26, y el Código de Estados Unidos, según se muestra en la Figura 2. Según esta directriz y orientación, la Academia Militar y todas de fuentes de oficiales deben adoptar un código de ética e implementar un sistema de adjudicación de supuestas violaciones que sea administrativa y legalmente suficientes.

Documento de apoyo	Extractos del documento
AR 210-26, United States Military Academy	“El Superintendente establecerá los procedimientos y programas para el desarrollo intelectual, militar y físico de los cadetes como futuros oficiales de conformidad con los estándares morales y éticos de servicio en el Ejército de EUA”.²¹ “Se requiere que los cadetes actúen como líderes con carácter. No solo deben abstenerse de toda conducta depravada, amoral e irregular, sino también deben comportarse siempre con la cortesía y decoro que caracterizan a una sociedad de damas y caballeros. Los cadetes que se comporten de manera impropia para un oficial y para una dama o caballero, puede ser despedido de la Academia Militar y sujeto a castigos según el párrafo 6-4 de este reglamento”.²²
Sección 3583, Título 10, Código de Estados Unidos de América	“Los [oficiales] mostrarán un buen ejemplo de virtud, honor, patriotismo y subordinación”.²³

Figura 2. Reglamentos que apoyan el mentorazgo de desarrollo

Una meta clave en el desarrollo de futuros oficiales debe ser desarrollar una comprensión y adopción propia del código de ética. Los cadetes, guardiamarinas y aspirantes deben *conocerlo, cumplirlo, creerlo y liderar a otros de conformidad con el mismo*. Kurt Lewin, Albert Bandura, Edgar Schein y otros expertos notables en el campo de desarrollo humano y psicología social sostienen que una persona es influenciada por su ambiente. Con el fin de perdurar, los elementos que componen un ambiente también deben ser considerados válidos y dignos de uso continuado. Por lo tanto, el código de ética llegará a ser una característica inherente y central de la ética y cultura de la fuente de desarrollo de oficiales —parte del ambiente— si la transformación es lógica, inclusiva, inspiradora y beneficiosa para todos. La transformación requerirá que el liderazgo, personal y cuerpo

docente de las fuentes de desarrollo de oficiales sean defensores de dicho código. Si esto se hace de conformidad con el concepto de desarrollo descrito en la Figura 3, los cadetes, guardiamarinas y aspirantes sabrán, cumplirán, creerán y liderarán en el proceso de desarrollo de sí mismos y otros para verdaderamente ser los futuros líderes de las fuerzas armadas.

Al ampliar nuestro concepto para el desarrollo profesional (líderes) al adoptar la confianza, todos (militares y civiles) que interactúan con los aspirantes en los programas de formación profesional llegan a ser responsables de vivir, enseñar y respetar el código de ética. Como muchos han observado sobre la cultura de la Academia Militar, “Cuando se pregunta lo que hacemos aquí en West Point, el concepto es: ‘Desarrollamos el carácter a medida que desarrollamos la competencia’”.²⁴

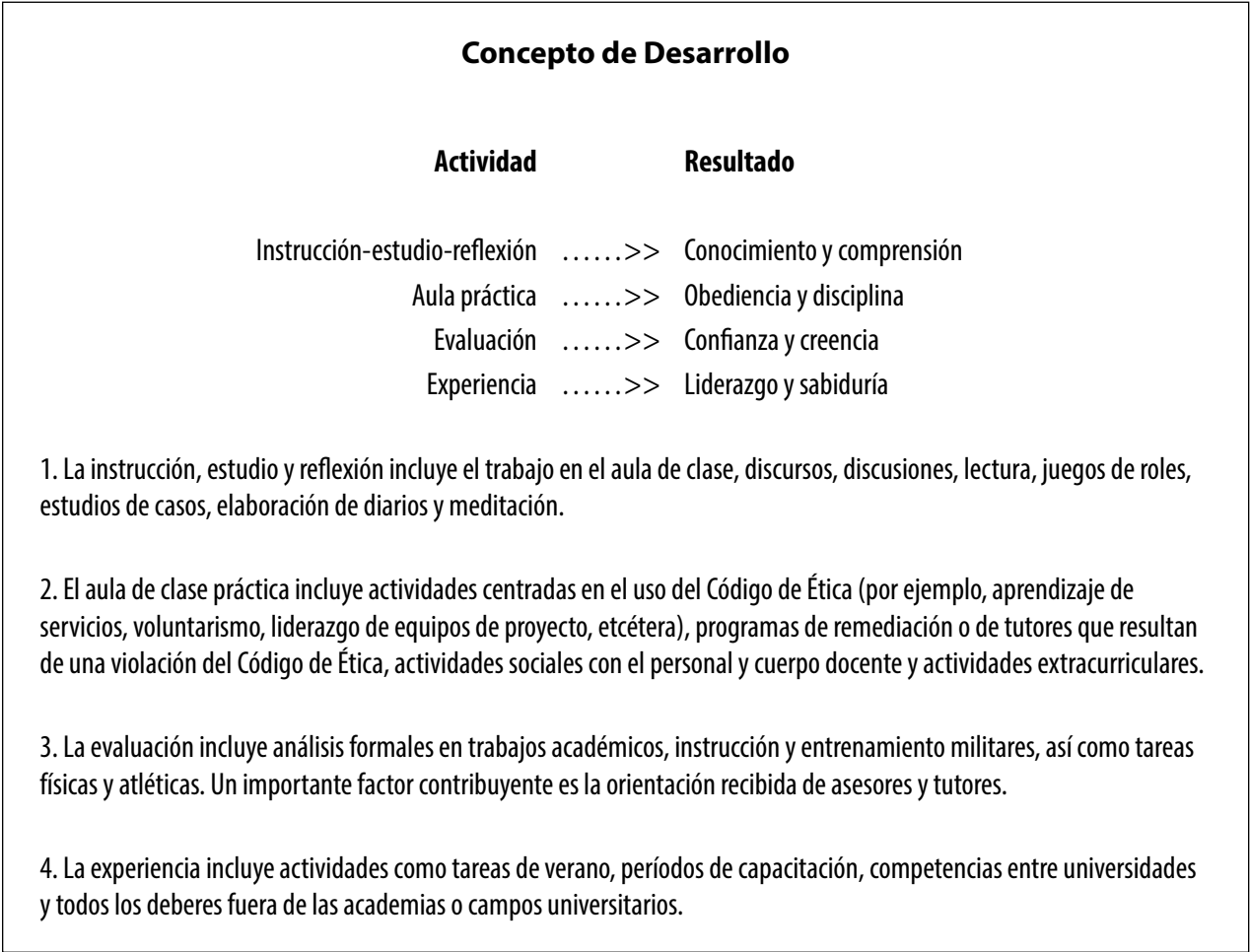


Figura 3. Concepto de Desarrollo

De hecho, el personal y cuerpo docente de todas las fuentes de formación profesional tiene la obligación de mostrar a los cadetes, guardiamarinas y aspirantes “lo correcto” (decisiones y acciones que son éticas, eficientes y eficaces —que están en consonancia con los valores de su institución militar). Cabe recordar que en 1891, el Consejo de Visitantes de West Point, antes mencionado en el presente artículo, reconoció que la misión de West Point, se cumple como en las otras academias militares, a través de estudios, destrezas y

lealtad del personal y cuerpo docente que deben demostrar el carácter, competencia y compromiso en el proceso de desarrollo de cadetes confiables, cumpliendo a cabalidad las expectativas del pueblo estadounidense.

La Comisión Posvar tal vez fue profética en su informe final de 1989: “Como regla ética, [el código de honor] resulta ser declarado en términos prohibitivos, específicamente contra la mentira, el engaño, el robo o el tolerar a quienes lo hagan. Esta lista ha cambiado y puede cambiar de nuevo”.²⁵ **MR**

Referencias bibliográficas

1. U.S. Military Academy (USMA) Circular 1-101, *Cadet Leader Development System*, 2005.

2. Kupperman, Joel J., *Character*, Cary, Carolina del Norte: Oxford University Press, Inc., 1995. El término “cadete x” fue incluido en la cita para enfatizar el contexto del argumento.

3. Rest, James, *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979).

4. Report of the Board of Visitors to the United States Military Academy for the year 1891 (Informe del Consejo de Visitantes de la Academia Militar de EUA, 1891).

5. Taylor, Maxwell, *West Point: Its Objectives and Methods*, USMA, 1947.

6. Catalogue of the United States Military Academy, 1957-58.

7. USMA Circular 1-101.

8. Este concepto proporciona significado a los egresados de las fuentes de formación de oficiales en las Fuerzas Armadas de EUA (véase, por ejemplo, el diseño y contenido de curso capstone MX400, *Officership*, en la Academia Militar de EUA).

9. No todos los cadetes o guardiamarinas que han cometido una violación al código de honor son despedidos de una academia militar. El director puede suspender al despedido o tomar otra acción, concediendo autonomía en la decisión. En West Point, Martin R. Hoffman, el entonces Secretario del Ejército, concedió esta autonomía en enero de 1977.

10. “Ser honrado”, en este contexto, se refiere a obedecer el Código de Honor de los Cadetes y no un concepto holístico de ser un profesional confiable del Ejército, como se demuestra en la manera de vivir de conformidad con los valores del Ejército. Los valores de la Fuerza Aérea de EUA son integridad ante todo, el servicio que se antepone a su propio interés y excelencia en todo que hacemos. Los Valores Centrales de la Armada de EUA son honor, valentía y compromiso. Los Valores del Servicio de Guardacostas de EUA son honor, respeto y dedicación al deber.

11. Taylor.

12. Cabe observar que el principio de no tolerar las infracciones de otros refleja el deber del militar profesional de defender la Ética de las Fuerzas Armadas. Sin embargo, un cadete tal vez decida denunciar

una infracción solo por “temor a las consecuencias”, y no por la razón intrínsecamente “correcta” de “impedir prácticas antiéticas”.

13. El término, “blowing post”, se refiere al comportamiento de cadetes o guardiamarinas que salen de la academia sin autorización.

14. El Informe de la Comisión Borman: “El Código de Honor no debe [...] ser explotado como medio de imponer los reglamentos”.

15. U.S. Corps of Cadets, Pamphlet 623-1, *The Honor Code and System*, 1 de febrero de 2007.

16. El término, “slugged”, se refiere a recibir castigo y deméritos por violar los reglamentos del Cuerpo de Cadetes.

17. El general retirado Colin Powell ha sido citado, declarando que: “La esencia de todo liderazgo, de toda actividad interpersonal es la confianza”. Disponible en: <https://www.willowcreek.com/emailhtml/summit07/july.html> y <http://www.govleaders.org/quotes.htm>.

18. Sweeney, Pat, “Do Soldiers Re-evaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?”, *Military Psychology* 22 (Suppl.1), S70-S88, 2010.

19. Derivado de información en la página web del Subjefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, sección G-1, para Políticas de Liderazgo, 13 de agosto de 2008. Las modificaciones efectuadas por los autores del presente artículo reflejan los cambios recomendados con respecto a la expresión y definiciones de los Valores del Ejército: <http://www.armyg1.army.mil/HR/leadership/default.asp>.

20. Este ejemplo de código revisa las actuales definiciones de los Valores del Ejército.

21. *Army Regulation* 210-26, United States Military Academy (Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 26 de julio de 2002).

22. *Ibid.*

23. *Section 3583, Title 10, United States Code, Requirement of Exemplary Conduct.*

24. Adaptado de la Carta del teniente general F.L. Hagenbeck, Superintendent's Letter, “Assembly—West Point Association of Graduates,” julio/agosto de 2008.

25. Sorley, Lewis, *Honor Bright: History and Origins of the West Point Honor Code and System*, (Boston, MA: McGraw Hill Learning Solutions, 2008).



Las mujeres en combate

La mujer soldado

Anthony C. King

Derechos reservados por el autor

La Sargento del Ejército de EUA Stephanie Tremmel, derecha, 86° Batallón de tropas especiales, del 86° Equipo de combate de infantería, juega con una niña afgana durante su visita a Durani, Afganistán, 1 de noviembre de 2010. Los soldados visitaron la aldea para desmantelar un tanque ruso antiguo que los aldeanos venderán como chatarra para comprar abastecimientos para sobrevivir el invierno. (Foto del DoD, Sgto. Kristina L. Gupton, Ejército de EUA)

Este artículo fue publicado, originalmente, en la revista Parameters, en inglés, número de verano de 2013.

Resumen: Desde los años 70, las mujeres se han integrado cada vez más al Ejército; en Irak y Afganistán muchas mujeres sirvieron en el frente de combate. En este artículo se discute cómo la integración de las mujeres ha sido facilitada por las fuerzas profesionales voluntarias en la cual las personas son juzgadas puramente por su competencia. Las mujeres soldados han sido aceptadas en todos los roles militares si los llevan a cabo competentemente. Hay serias limitaciones en la Infantería, sin embargo, ya que sólo un pequeño número de mujeres pasa las pruebas de selección, es probable que en la actualidad, no más de uno por ciento de la Infantería podría ser del sexo femenino. Además, abundan los prejuicios masculinos y las mujeres siguen siendo víctimas de discriminación, acoso y abuso.

Anthony King es un profesor de Sociología en la Universidad de Exeter, Reino Unido y actualmente es visitante en All Souls College Oxford. Extensamente ha publicado trabajos sobre las fuerzas armadas y ha actuado en calidad de asesor y tutor de las fuerzas armadas por muchos años, incluyendo como integrante de la ISAF Prism Cell del Comando Regional Sur, de 2009-10.

LA INCLUSIÓN DE las mujeres en las armas de combate estadounidenses, anunciada el 24 de enero de 2013 por el secretario de defensa, Leon Panetta, tras una decisión unánime por el estado mayor conjunto, ha sido bien acogida por muchos. Sin embargo, la decisión, sigue siendo polémica y hay algunos que se oponen a la misma. De hecho, Martin van Creveld, un oponente de la integración femenina, ha previsto algunos argumentos que pueden utilizar los opositores de la integración. Van Creveld sostiene que no sólo los soldados masculinos “a menudo se ven obligados a llevar a cabo otras tareas difíciles para compensar la debilidad física de las mujeres” pero en vista de que las mujeres son más débiles, “para ellos [los hombres] que se someten a entrenamiento militar y sirven junto a las mujeres es una humillación”.¹ Para Van Creveld, la inclusión de las mujeres en las fuerzas armadas corroe los lazos que existen entre los soldados masculinos e invalida el honor del servicio. De hecho, David Frum, un revisor contribuyente de la revista *Newsweek*, recientemente rechazó la decisión de Panetta por motivos similares. Al citar la obra de Kingsley Browne: *The New Evidence That Women Shouldn't Fight the Nation's Wars*, Frum afirma que las mujeres son demasiado débiles físicamente para desempeñarse como soldados de combate y socavan la cohesión de todos los grupos masculinos. Incluso, las mujeres que son lo suficientemente fuertes para servir en combate, presentan un problema porque las fuerzas armadas se centran en ganar guerras (no en la igualdad de empleo), no pueden poner en práctica las normas de género a las mujeres; no pueden tratarlas como iguales y tienden a ser demasiado indulgentes. Si van Creveld, Browne y Frum están en lo correcto, Leon Panetta y los jefes del Estado Mayor Conjunto han cometido un grave error.

Es pertinente y tal vez necesario evaluar el tema de la inclusión de las mujeres. Al basarse en la investigación, entrevistas y trabajo de campo en Gran Bretaña, Canadá, Francia, Alemania y Estados Unidos², en este artículo se intenta identificar las condiciones para probablemente

acelerar la integración exitosa de las mujeres en las armas de combate, luego del anuncio de Panetta —y destacar probables obstáculos y problemas.³ Precisamente porque representa el ejemplo más complejo, el asunto de la posibilidad de la integración femenina a la Infantería, la ocupación militar más exigente, es el foco de mi análisis.

La posibilidad de integración

Las objeciones de van Creveld y la oposición general contra las mujeres en combate se basan en la presunción de que una forma tradicional de masculinidad sigue siendo esencial para las fuerzas armadas como organización. No hay duda de que la masculinidad ha sido fundamental para el funcionamiento de los ejércitos en el pasado. De hecho, las ciencias sociales han explorado la conexión que existe entre la masculinidad y el rendimiento en combate. En su famoso artículo sobre el *Wehrmacht*, Morris Janowitz y Edward Shils atribuyeron el rendimiento extraordinario de este ejército condenado al intenso lazo personal dentro del principal grupo militar: “La proximidad espacial, la capacidad de comunicación íntima, el suministro de protección paternal por los suboficiales y oficiales subalternos y la satisfacción de ciertas necesidades de personalidad, por ejemplo, la virilidad de la organización castrense y sus actividades” eran esenciales para el rendimiento.⁴ Por cierto, en su estudio sobre los soldados estadounidenses en la Segunda Guerra Mundial, Sam Stouffer coincidió, al concluir que “el combate plantea para un hombre un desafío a fin de probarse a sí mismo y a otros”.⁵ La masculinidad era un factor motivador clave utilizado para fomentar la solidaridad en la línea y “el hombre que se adhería al código del soldado en combate había demostrado su virilidad”.

La masculinidad ha sido un factor importante en la cohesión y motivación en combate, sin embargo, sería un error ser insensibles a las transformaciones históricas. Los estudios clásicos sobre la cohesión de los años 40 a 70 no fueron necesariamente imperfectos pero es fundamental recordar que analizaban los grandes ejércitos de ese tiempo. Ahora, tales fuerzas son

escasas en el oeste. Canadá y el Reino Unido abolieron la conscripción a principios de 1945 y 1960 respectivamente. Estados Unidos abolió el servicio nacional en 1973 tras el debacle de Vietnam, como lo hicieron los australianos. El servicio militar obligatorio fue retenido en la mayor parte de Europa hasta el final de la guerra fría, pero de una manera cada vez más atenuada.⁷ Desde entonces, las principales potencias europeas han abolido el servicio nacional incluyendo, por último, Alemania en 2011. Muchos eruditos han observado la profunda reforma de las relaciones cívico militares implícitas mediante el cambio a las fuerzas de voluntarios, pero el desarrollo de la profesionalidad tiene gran significado para la propia cultura militar y, especialmente, para la cohesión hasta en el nivel de grupo primario. Si bien es fácil presumir la continuidad con el pasado y, de hecho, esa conexión es activamente imaginada por el personal de servicio de hoy, la cohesión en una fuerza profesional adquiere un carácter marcadamente diferente a los de un ejército masivo de ciudadanos, donde las oportunidades de entrenamiento y capacitación eran sumamente limitadas.

Si bien nadie negaría los intensos lazos, a menudo evidentes entre los soldados profesionales, los académicos han argumentado cada vez más que el desempeño de las tropas profesionales de la actualidad, no solo, ni siquiera principalmente, dependen de sus amistades personales (tan profundo como estas puedan ser).⁸ Por el contrario, el rendimiento colectivo en el combate —cohesión— se basa más en el entrenamiento y competencia profesional. En consecuencia, las personas son juzgadas no tanto por sus características personales, sino por sus capacidades profesionales y son aceptadas en la sección, pelotón o compañía bajo esta primicia. Al reflejar este cambio de filosofía en las fuerzas armadas, ha habido cada vez más acalorados debates entre los estudiosos sobre la base primaria de la cohesión. Algunos eruditos han seguido acentuando la cohesión social basada en los íntimos lazos de amistad entre los soldados.⁹

Sin embargo, cada vez más eruditos han insistido en la cohesión de tarea impersonal en

la cual la solidaridad depende de los requerimientos de metas inmediatas, no de amistad. La identidad social de los soldados y, especialmente, su homogeneidad social, es menos importante que cada uno cumpla con su rol asignado. El que pueda hacer el trabajo es más importante que la similaridad; es decir, que los soldados se caigan bien mutuamente y sean similares los unos a los otros.¹⁰ De hecho, los soldados estadounidenses cada vez más se comprenden de esta manera. En su ampliamente leída historia de los paracaidistas estadounidenses en el valle de Korengal en 2007-08, Sebastian Junger registra un tipo peculiar de camaradería entre 2º pelotón, Compañía B, 173ª Brigada aerotransportada. En el curso de una narrativa aparentemente dedicada a exaltar la cohesión fraternal, el sargento O'Byrne (una de las figuras centrales en la historia de Junger) hizo una sorprendente admisión. En lugar de extenderse sobre el amor mutuo de sus soldados, señaló lo siguiente: “Hay muchachos en el pelotón que, sin duda alguna, se odian.”¹¹ Sin embargo, O'Byrne observó la siguiente paradoja: “Pero también morirían por el otro. Así que se tiene que preguntar, ‘¿cuánto realmente odio al tipo?’”¹² La paradoja es interesante pero puede resolverse si se reconoce que la cohesión entre estos soldados profesionales no era necesariamente dependiente del afecto personal; se basaba en la competencia. Específicamente, en el combate, los paracaidistas de Junger se unieron en torno a su entrenamiento, ejercicios y ejecución de estas prácticas colectivas, cualquiera que fueran sus diferencias personales. Unidos por el orgullo profesional, rindieron juntos; no necesitaban caerse bien el uno al otro personalmente.

La cohesión profesionalizada

Hay algunas pruebas de que el fenómeno de cohesión profesionalizada se ha intensificado en la última década. En su obra sobre la Fuerza de defensa de Israel (FDI, por sus siglas en español) titulada *Second Intifada*, Eyal Ben-Ari y otros, hicieron una importante y quizás sorprendente observación. Las unidades de combate orgánicas israelíes fueron re ensambladas y fusionadas

debido a las exigencias de las misiones específicas y la disponibilidad de las tropas; “las unidades fueron divididas una y otra vez —los batallones en compañías y las compañías en pelotones y, a veces, escuadrones”.¹³ En lugar de la familiaridad social, los soldados de las FDI dependían de una confianza rápida para generar la cohesión. Fueron capaces de cooperar entre sí al referirse a las tácticas y procedimientos comunes y aducir si sus nuevos socios eran competentes y confiables en la ejecución de estas tácticas mediante procesos acelerados de prueba mutua.¹⁴ “En lugar de la cohesión basada en relaciones, a largo plazo, estables y vínculos cara a cara, el Ejército israelí creó condiciones bastante relajadas, coaliciones *ad hoc* para tareas específicas”.¹⁵ Significativamente y en contra de la teoría clásica de la cohesión militar, la confianza rápida pareció ser tan eficaz como la cohesión social profunda: “Las tropas no necesariamente

se conocen, pero las distintas capacidades, el equipo y las perspectivas que traen a las misiones permite mucha flexibilidad y el uso del potencial letal de las fuerzas armadas a su máxima potencia”.¹⁶ De hecho, la solidaridad profesional profundizada que Ben-Ari y otros observaron en las FDI parece haber sido muy evidente entre las tropas occidentales en Afganistán e Irak, con la aparición de la “cohesión de la Base Operativa Avanzada (FOB, por sus siglas in inglés)”: es decir, una cohesión impersonal entre los soldados que patrullan juntos pero quienes pueden haber tenido muy poco contacto social previo. Los soldados occidentales están muy conscientes de la cambiante base de solidaridad en el frente y, en las entrevistas, fueron explícitos acerca de la transformación.

Ya no hay necesidad de la cohesión en el nivel de sección. Sale con un pelotón conformado por varios elementos; hay una cohesión



Sgt. 2º Matthew Moeller

El sargento del Ejército estadounidense Matthew Roberts, oriundo de Houston, Texas, estudia rápidamente las colinas que rodean el volátil valle Korengal en la provincia de Kunar, Afganistán durante una patrulla a horas tempranas de la mañana, el 13 de agosto. Roberts y otros integrantes de la compañía Baker, 2º Batallón, 12º Regimiento de infantería, 4ª División de infantería, han sufrido algunos de los más duros combates en Afganistán desde que llegaron al valle en junio.



Foto del DoD, Cherie Cullen

La subsecretaria del Departamento de asuntos de veteranos intergubernamentales y públicos, Tammy Duckworth, quien resultó discapacitada en la guerra de Irak, se dirige a la audiencia durante la ceremonia de dedicación del Centro de excelencia nacional Intrepid en el Centro Médico Naval en Bethesda, Maryland el 24 de junio de 2010. Duckworth perdió ambas piernas y parte de su brazo derecho durante la guerra de Irak en 2004. El helicóptero que pilotaba fue atacado por insurgentes iraquíes con una lanzagranada. Duckworth es una gran defensora de los veteranos con discapacidades.

basada en la patrulla. Hay una cohesión FOB. Desde una perspectiva psicológica, la amistad se desarrolla mediante el profesionalismo no porque alguien pertenece a su sección.¹⁷

El surgimiento de la cohesión profesional impersonal ha sido importante para las fuerzas armadas, pero también puede ser crítica para el asunto de la integración de género en la Infantería. Si bien debe tenerse mucho cuidado, el surgimiento de un carácter distintivo profesional impersonal sugiere que (una muy pequeña minoría físicamente capaz) las mujeres podrían incorporarse a la Infantería. Las mujeres podrían ser integradas a la infantería si son juzgadas como sus pares masculinos, exclusivamente, sobre su desempeño, no su género, al igual que han sido juzgadas las minorías étnicas y homosexuales antes que ellas. Los criterios sociales arbitrarios se tornaron menos importantes para

la inclusión que la competencia. De hecho, hay algunas pruebas de Irak y Afganistán de que esto es precisamente lo que ha sucedido.

La integración exitosa

Ha habido varios casos exitosos de integración en Estados Unidos, aunque precisamente porque siguen siendo tan pocos en número, la evidencia tiende a consistir en una serie de estudios de caso individuales. Sin embargo, estos casos son de carácter informativo. Evidentemente, mucho cuidado debe tomarse con la necesariamente pequeña muestra que las fuerzas armadas y los académicos tienen a su disposición para evaluar la integración femenina. En Irak y Afganistán, la regla oficial (revocada en 2011) sobre la exclusión de las mujeres de las unidades de combate, fue violada regularmente por el método semántico

de describir a la mujeres soldados que trabajaban en la línea del frente como *adheridas* en lugar de *asignadas* a las unidades de combate. En los confines cercanos de una base de patrulla o FOB, la distinción fue académica. De hecho, muchas mujeres soldados señalaron que la distinción es insostenible y por todo estándar coherente las mujeres han servido en combate durante la última década. Estas mujeres han comprendido su integración como un proceso de profesionalización. Por ejemplo, la capitán Tammy Duckworth, una piloto del Ejército que perdió ambas piernas cuando su helicóptero *Black Hawk* fue derribado en Irak, ha observado los mandamientos del credo del soldado “siempre antepondré la misión, jamás renunciaré, jamás aceptaré la derrota” y, “jamás abandonaré a un compañero caído» son declaraciones neutrales que llegan al corazón de lo que es, en la actualidad, ser un soldado estadounidense.¹⁸ Significativamente, Duckworth define el papel que desempeña la mujer en términos profesionales: “Este es nuestro trabajo... estamos [en el frente] y para quedarnos”.¹⁹

Como sugiere Duckworth, ha habido un número de casos exitosos de cohesión de género mixto en las operaciones de combate, facilitado por el carácter distintivo profesional de los militares de Estados Unidos donde las mujeres adheridas son juzgadas con base en sus competencias, no en su sexo. En los últimos diez años, una creciente cantidad de evidencia proporcionada por los relatos periodísticos y memorias personales confirma esta adhesión profesionalizada. Estos recursos deben tratarse con cautela ya que no siempre es fácil corroborar las evidencias presentadas en los mismos. Sin embargo, las mejores fuentes son al menos tan fiables como las entrevistas o encuestas técnicas y se han convertido en un instrumento útil, si no definitivo de las experiencias de las mujeres estadounidenses en combate, especialmente cuando se negocia el difícil acceso a las fuerzas armadas de Estados Unidos. La periodista y ex soldado Erin Solaro ha proporcionado material perspicaz. Señaló que las policías militares fueron incorporadas con éxito a una unidad de las Fuerzas de Operaciones Especiales (SOF, por sus siglas en

inglés) en la provincia de Parwan en Afganistán. Estas mujeres encontraron a los equipos SOF sumamente profesionales en su orientación y estas unidades estaban dispuestas a aceptar mujeres soldados sobre la base de su profesionalismo.²⁰ Además, observó a las mujeres del 1^{er} Batallón de ingeniería, 101^o Batallón de Apoyo Avanzado, conocido como las “Leonas”. Regularmente, fueron incorporadas a las unidades de combate como adjuntas y fueron un ejemplo interesante de la integración de género en combate. El comandante de un batallón al cual se adjuntaron “las leonas” observó la aparición de la mujer en la zona de combate con increíble flegmasía: “no creo que esto sea un experimento de puerta abierta, lo que hemos hecho aquí. No puede usarse como el único estudio de caso para las mujeres en combate, pero es un capítulo interesante”.²¹

Asimismo, en sus memorias sin barnizar, Kayla Williams, una lingüista militar especialista en inteligencia, fue adherida a la 101^a División Aerotransportada en Irak en 2003 y 2004. Pasó por muchas experiencias difíciles debido a su sexo, pero también proporciona clara evidencia de la posibilidad de integrar a las mujeres competentes a las unidades de combate. Destacó cómo había intentado cumplir con los estándares masculinos de acondicionamiento físico y evitó cualquier tipo de confraternización durante las operaciones, convencida de que ambos eran cruciales para ser aceptada como una profesional.²² De hecho, en una operación con el equipo de apoyo de fuego que vigilaba la frontera con Siria desde un punto alto, se ganó el respeto masculino de ese equipo por conducir su vehículo al puesto de observación por una pendiente peligrosamente empinada y rocosa mientras que sus colegas masculinos, al temer por su seguridad, desmontaron y caminaron.²³ En Bagdad, trabajó estrechamente con la compañía Delta, 1/187^a Infantería aerotransportada. Al final de la asignación, los integrantes de esta unidad que habían trabajado con ella, hicieron lo imposible para encontrarla antes de que se fuera y personalmente la premiaron con una Medalla de encomio del Ejército. El Sargento que presentó el premio señaló lo siguiente: “en reconocimiento a

su labor desempeñada con nosotros en la primavera pasada... por su servicio superior y más allá... verdaderamente se lo merece”. Williams fue gratificada por el reconocimiento de la Infantería que casi nunca reconoce a los elementos de apoyo.²⁴ Estos hombres soldados la respetaron tanto a ella como el trabajo que hizo para ellos; no fue discriminada por su sexo. Al reflexionar sobre este sentido de integración, resulta interesante tener en cuenta su dedicación final: “quiero dar las gracias a los maravillosos hombres y mujeres con quienes he servido —y que en la actualidad están en servicio activo”.²⁵ Williams experimentó algunos de los problemas más intensos de una fuerza de género mixto en combate y, sin embargo, al final de su trabajo, solo recuerda la camaradería —masculina y femenina— que experimentó en Irak.

Los procesos similares de integración de facto han sido evidentes en el Cuerpo de la Infantería de Marina de EUA (USMC, por sus siglas en inglés). Un Mayor del USMC, que sirve en el Comando regional suroeste Afganistán en 2010, señaló que la Infantería de Marina estadounidense había desarrollado un programa de participación femenina con un pelotón de mujeres marines especialmente entrenadas. Estos marines femeninos fueron incorporados en las unidades de combate y han participado en patrullas y operaciones con las unidades de la Infantería de Marina.²⁶ Sin embargo, destacó que el USMC, en general, es bastante estrecho: se unen los hombres y mujeres. Sentía cierto escepticismo sobre si la integración femenina funcionaría en la Infantería, pero proporcionó evidencia clara de mujeres que operan con la Infantería en la línea de frente. Si bien se mantiene la prohibición de las mujeres en la infantería, los oficiales de la Infantería de Marina de Estados Unidos explícitamente han destacado la importancia del entrenamiento y profesionalismo en la integración de las mujeres en el Cuerpo de Infantería. Por ejemplo, al tratar el entrenamiento integrado incluyendo el ejercicio de entrenamiento de la Infantería de Marina estadounidenses, el Crisol, teniente general Van Riper observó lo siguiente: “La clave

para desarrollar unidades operativas eficaces, cohesivas de género integradas, es la creación de un ambiente de entrenamiento desarrollado progresivamente con este fin.”²⁷ El resultado de esto ha sido que los marines [mujeres y hombres] se perciben a sí mismos como integrantes del mismo equipo comprometidos a llevar a cabo las mismas duras labores en el mismo ambiente sucio, mental y físicamente exigente y de esa experiencia se desarrolla una apreciación mutua de profesionales.”²⁸

De hecho, ha habido un número de ejemplos de marines femeninos y masculinos que no simplemente sirven juntos en operaciones sino que luchan juntos en combate. Los cabos de la Infantería de Marina, Carrie Blaise y Priscilla Kispetik fueron incorporadas a la 3/25ª Compañía Lima de Marines estadounidenses en 2005 en Haditha donde fueron asignadas a las patrullas en las misiones de búsqueda; en calidad de mujeres pudieron interactuar con las mujeres y facilitar la entrada sin fuerza en varios puntos. Si bien, Blaise y Kispetik consideraron que “eran infantes de marina y todo marine (hombre o mujer) era un tirador”, su recepción inicial fue hostil; los marines masculinos se sintieron “decepcionados” al servir con las mujeres en Haditha.²⁹ Sin embargo, más tarde en el despliegue, la observación de que todos los marines, fueran hombres o mujeres, eran tiradores se convirtió en una realidad. El 26 de mayo de 2005, el pelotón al que fueron asignadas Blaise y Kispetik fue víctima de una emboscada por los insurgentes mientras despejaban Haqlaniya; dos Infantes de Marina resultaron muertos por un proyectil de lanzagranadas en el contacto inicial y el resto del pelotón finalmente quedó atrapado en una escuela. El pelotón tuvo que luchar duro solo para sobrevivir con casi todos sus integrantes involucrados en este tiroteo. Blaise estaba en el segundo piso, con un buen campo de visión y, por consiguiente, pudo identificar a un iraquí con un arma a aproximadamente 400 metros de distancia. El sargento de Blaise ordenó atacar. Le disparó dos ráfagas y mató al iraquí:

Buen trabajo gritó el sargento... El sargento debió haber sabido que era el primero que

mataba el cabo porque agarró el casco de Kevlar, volvió su cabeza de manera que quedaran cara a cara, la miró a los ojos y le dijo, piensa en todas las vidas que acabas de salvar.³⁰

Si bien impresionada por su experiencia, Blaise se dio cuenta de que su estatus en la Infantería de Marina significativamente había mejorado, por contar con una muerte confirmada. En el entrenamiento y en las operaciones, las barreras de género parecen estar rompiéndose en Estados Unidos y las mujeres cada vez más son aceptadas por la Infantería (si no en la misma Infantería) sobre la base de su desempeño.

En el Reino Unido, una reforma similar en las actitudes hacia las mujeres parece estar sucediendo, incluso, entre la Infantería élite como la Royal Marines y el Regimiento de paracaidistas. Por lo tanto, un sargento experimentado considera

que las mujeres podrían servir en el Regimiento de paracaídas, a pesar del proceso de selección y su reputación “siempre y cuando pase el mismo curso”. Para este soldado, sería inadecuado bajar los estándares de admisión, pero “si una mujer tiene la misma capacidad, ¿por qué no?”³¹ A través de las fuerzas occidentales, hay evidencia de que la competencia profesional es cada vez más importante que el género, el estatus y rol en las fuerzas armadas.

Los obstáculos en la integración de la mujer

Van Creveld y colegas pueden ser asertivos acerca del efecto de las mujeres en el desempeño y cohesión de las fuerzas armadas pero, a pesar de los cambios documentados anteriormente, los obstáculos en la integración de la mujer en la Infantería son verdaderos y sería irresponsable no reconocerlos. Hay considerable evidencia de que



Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

La Sargento Leana Efestione, del 12-1 Equipo de participación femenina, operador del vehículo motorizado y la Sargento Jacquie Eby, especialista en inteligencia, giran las perillas en sus equipos de instalación de radio multibanda vehicular AN/PRC-117F durante un período de instrucción el 19 de septiembre de 2011. Los FETS comenzaron su primer período de instrucción con radio para mantener el conocimiento sobre cómo comunicarse con otros infantes de Marina durante el despliegue.

muchos soldados han estado y todavía están en contra de la presencia del sexo femenino. La auto concepción masculina permanece central en la motivación de los hombres soldados. A pesar de los extensos intentos para integrar a las mujeres desde los años 70, las mujeres constituyen sólo 15 por ciento de las fuerzas armadas estadounidenses y parece poco probable que esta cifra aumente significativamente en el futuro —incluso, después de la total inclusión femenina. Las fuerzas armadas son y seguirán siendo organizaciones abrumadoramente pobladas por el sexo masculino. Como resultado, en su trabajo sobre la integración femenina, Judith Stiehm oportunamente preguntó: “¿cómo se puede distinguir entre la cultura masculina y la castrense?”³² El problema de crear la igualdad de género en las organizaciones donde las mujeres representan una pequeña minoría, ha producido que un número de estudiosos feministas y la investigación de Rosabeth Moss Kanter sobre el empleo de mujeres en el sector corporativo sea uno de los más perspicaces en este sentido. Kanter es altamente sensible a las diferentes dinámicas que alternan las proporciones de género generadas y destaca los problemas especiales que surgen cuando las mujeres son sumamente inferiores en número. De hecho, para Kanter, una fuerza de trabajo femenina de 15 por ciento o menor, ni siquiera constituye una auténtica minoría sino meramente un símbolo. Como símbolo, pareciera plausible prever que las mujeres encontraran difícil integrarse al Ejército abrumadoramente masculino y muy machista. Este estado simbólico se ve agravado por factores culturales. Kanter sugiere que las organizaciones occidentales modernas supuestamente racionales, de hecho, siempre han implicado y presumido una “ética masculina.”³³ En la cultura occidental moderna, los hombres han sido concebidos como cognitivamente superiores en cuanto a la solución de problemas y toma de decisiones mientras que las mujeres han sido representadas como emocionales, sensibles y afectuosas, congruente con su rol maternal.³⁴ Por lo tanto, a las mujeres se les ha impedido participar en los niveles superiores de administración; la ética masculina ha sido

invocada como un principio excluyente. Para Kanter, los administradores masculinos participan en la reproducción “homosocial”.³⁵ Frente a la incertidumbre organizacional y “la necesidad de una comunicación fluida”,³⁶ los administradores masculinos priorizan la confianza y comprensión mutua que principalmente se presume con base en la semejanza del antecedente social y similitud en cuanto a la experiencia organizacional: “Las personas [V.gr., las mujeres] quienes no encajan por las características *sociales* en el grupo de administración homogéneo tienden a agruparse en las áreas de administración con menor incertidumbre”.³⁷

...la presencia de mujeres corroe la posibilidad misma de cohesión: “tan pronto como hay alguna mujer a corta distancia, se despierta el deseo y, todas las cosas, especialmente, la disciplina en el trabajo directamente se va al infierno”.

Los procesos que Kanter identificó en el sector corporativo, a menudo, han tomado unas formas más extremas en las fuerzas armadas. En su importante trabajo sobre la integración en la década de 1980, Judith Hicks Stiehm registró las formas más graves de intimidación, acoso y abuso sexual (incluso, violación) en las fuerzas armadas de Estados Unidos.³⁸ El escándalo Tailhook y Aberdeen Proving Ground en la década de 1990 permanecen episodios infames, pero la rutina de intimidación, abuso y acoso estaban generalizados en el momento. El problema es evidente hoy en día. Erin Solaro, una periodista que previamente había servido en las fuerzas armadas, describe las acciones como las de un porcentaje pequeño de verdaderos criminales u otros que piensan que su masculinidad depende de la subordinación de las mujeres.³⁹ De hecho, durante su investigación en Irak, Solaro se sintió físicamente amenazada por algunos hombres mientras se encontraba en el alojamiento de tránsito.⁴⁰

Sin embargo, aquí, tal vez, no son los extremistas quienes son los más perjudiciales o grupo más importantes. Las mismas actitudes cotidianas de los soldados masculinos posiblemente sean más significativos en socavar la integración femenina; para Kanter, la reproducción homosocial principalmente no funciona a través de formas dramáticas y públicas de denigración, sino a través de mecanismos micro sociales de silenciosa marginación social de formas, a menudo, triviales de comunión —los recesos para fumar cigarrillos o beber café, las charlas privadas, o el jugar deportes juntos. El reconocimiento de estos procesos discriminatorios no los justifican, ni pueden usarse como prueba de que las mujeres no deben ser excluidas más que la existencia del racismo en el Ejército de EUA que en los años 40 y 50 fue una razón legítima para excluir a los soldados afro estadounidenses de las unidades de combate. Sin embargo, estas realidades culturales suelen complicar la inclusión de las mujeres en la Infantería.

Con un creciente profesionalismo y el cambio de las normas de género en la sociedad civil, podría ser posible reducir las maneras abiertas y encubiertas de discriminación. Podría ser posible condicionar hasta los hombres más discriminatorios a aceptar a las mujeres. Sin embargo, ninguna cantidad de educación de género —si bien exitosa— superará dos obstáculos centrales de la inclusión femenina identificados por van Creveld y Frum: la disparidad en el rendimiento físico promedio entre hombres y mujeres y el problema de la atracción sexual. Las diferencias fisiológicas siguen siendo un problema persistente. De hecho, incluso Judith Stiehm, partidaria de la integración, ha señalado las diferencias físicas entre los hombres y las mujeres. A principio de la década de 1980, la puntuación más alta de las mujeres en el examen de aptitud física de West Point había sido 70 por ciento de un hombre y 87 por ciento de las mujeres había fracasado.⁴¹ Hay poca evidencia física de que esta disparidad entre el rendimiento femenino y masculino haya cambiado significativamente en las últimas tres décadas. Un informe del Ministerio Británico de Defensa basado en extensas pruebas fisiológicas

concluyó lo siguiente: “aproximadamente uno por ciento de las mujeres puede igualar el rendimiento promedio del hombre...” El estudio concluyó: “cerca de 0,1 por ciento de los aspirantes femeninos y uno por ciento de las mujeres soldados entrenadas lograría los estándares requeridos para satisfacer las demandas de estos roles de combate.”⁴² Por motivos puramente fisiológicos, la exclusión de las mujeres de la infantería todavía es considerada por muchos apropiada, hasta necesaria: ¿“Por qué voluntariamente querrían hacer sus unidades más débiles cuando van al combate”?⁴³ La gran mayoría de las mujeres no pueden ser soldados de combate. De hecho, la sargento Lizette Leblanc, una de las soldadas de infantería canadiense femenina más exitosa, señaló que la proporción de hombres y mujeres en su regimiento durante algunos períodos de su servicio ha sido de uno a mil; a menudo ella era la única mujer.

El tema de la sexualidad

La sexualidad también representa un problema. Un reservista, Jason Hartley, quien sirvió en Irak en 2004, registró el surgimiento de una forma profesionalizada de cohesión en su unidad antes de la implementación, sin embargo, a pesar de sus opiniones políticas liberales, expresa una visión generalizada de las mujeres en combate. Para él, la mujer no puede servir en la infantería (no sólo porque no son lo suficientemente fuertes) sino porque socava las motivaciones masculinas para el combate: la razón principal por la que ellos, [los soldados] luchan es para hacerse fuertes y, por lo tanto, atraer a más mujeres. En consecuencia, la presencia de mujeres corroe la posibilidad misma de cohesión: “tan pronto como hay alguna mujer a corta distancia, se despierta el deseo y, todas las cosas, especialmente, la disciplina en el trabajo directamente se va al infierno.”⁴⁴ James Webb, un oficial retirado de la Infantería de Marina y ex Secretario de la Armada, ha establecido el mismo punto de diferenciar la integración étnica de la integración de género precisamente debido a la atracción entre los sexos: “Ningún edicto jamás eliminará la actividad sexual cuando los hombres y las mujeres están juntos en cuartos cercanos.”⁴⁵



Caitlin Kenney, Fuerte Sill

La teniente 1º Kimberly Kopack (tercera de izquierda a derecha) habla con las estudiantes del curso básico de líder oficial (BOLC) en el Fuerte Sill sobre su parche y tiempo en combate como un equipo de apoyo cultural femenino adherido a un grupo de fuerzas especiales durante el despliegue a Afganistán. Kopack es la oficial a cargo de Batería B, 1º Batallón, 30ª Artillería de campaña de BOLC.

El problema aquí consiste en que la presencia de una mujer en las filas, socava la unidad entre los hombres. En lugar de centrarse en su misión colectiva, compiten el uno contra el otro por las atenciones sexuales de la mujer o mujeres. La solidaridad igualitaria, en la que todos los soldados son tratados por igual y todos se relacionan con los demás como iguales, se sustituye por la rivalidad. Muchos soldados han visto precisamente este proceso en el trabajo cuando las mujeres han sido incorporadas en su unidad. De hecho, muchos oficiales, al inicio, se opusieron al principio general de la integración femenina porque habían presenciado casos de confraternización y sus nefastos efectos. Un capitán británico que había servido en una unidad de reconocimiento en Helmand confirmó el punto; siempre que las mujeres habían sido incorporadas a su subunidad, se acostaban con sus soldados en detrimento de la cohesión de la unidad.⁴⁶

Las mujeres soldados canadienses han identificado la confraternización como extremadamente peligrosa para las mujeres que participan en la misma: “No importa cuán competente sea, si se acuesta con sus compañeros, no sólo manchará su reputación, sino la de todas las mujeres”.⁴⁷ Las mujeres soldados estadounidenses precisamente han hecho la misma observación. Williams registró la promiscuidad de una mujer en su unidad cuyo comportamiento “hizo fácil para los soldados masculinos de la unidad, tratar a las mujeres como si fueran menos confiables”.⁴⁸ De hecho, las mujeres soldados excesivamente femeninas fueron consideradas como una amenaza. “Cuando veía a una mujer en uniforme con demasiado maquillaje... estaba sesgada... como si todo mi esfuerzo para ser considerada como una oficial competente y orientada a los objetivos era denigrado por su evidente aspecto sexual.”⁴⁹ La evidencia sugiere que las mujeres soldados

tienen que abjurar a cualquier contacto sexual en su unidad si han de preservar su reputación profesional. De hecho, incluso, la amistad con soldados individuales masculinos tenía que ser tratada con cautela ya que podría interpretarse como una relación sexual y las consecuencias en cuanto a la reputación para las mujeres, igualmente catastróficas. El problema de las mujeres en cuanto a la confraternización es que inscribe las normas de género civiles sobre las relaciones militares, despojando a la mujer involucrada de su estatus profesional. Se convierte, nuevamente, en solo una mujer; no puede, por lo tanto, ser tratada como un soldado y ya no puede ser el compañero, mucho menos el comandante de los soldados masculinos. En contraste e indicando un potencial de doble estándar, precisamente debido a la cultura masculina dominante en las fuerzas armadas, los soldados masculinos que participan en la confraternización son raramente sujetos a esta pérdida de credibilidad. Pueden participar en relaciones sexuales con mujeres soldados (y, por tanto, ser igualmente responsables de socavar la cohesión) y aún conservar su reputación como soldados profesionales. Al mismo tiempo, si bien la confraternización puede ser un problema, no es inevitable. Las mujeres soldados que sirvieron en el frente en Afganistán informaron que en las bases de patrulla, el hecho de que todos vivían muy juntos en arduas condiciones, significaba que ni hombres ni mujeres soldados tenían tiempo ni deseo de confraternizar. En esta situación, las mujeres se convirtieron en “hermanas” en lugar de posibles parejas sexuales.

De hecho, el problema de la sexualidad supera el problema de la confraternización consensual y su efecto sobre la credibilidad de las mujeres soldados. La cultura masculinizada de las fuerzas armadas puede representar un obstáculo estructural para la integración de la mujer soldado; debido a las presunciones masculinas sobre el sexo, podría ser imposible que las mujeres sean tratadas como iguales en las fuerzas armadas. A pesar de los avances que han logrado las fuerzas armadas estadounidenses en los últimos diez

años, la confraternización, el acoso y abuso se han registrado ampliamente y estos incidentes no aparecen como sucesos aleatorios. Kayla Williams registra sus intentos de comportarse profesionalmente en Irak en 2005 y en el mismo, hay cierta evidencia de que los hombres soldados con los que sirvió, la consideran en alta estima. Sin embargo, también concluyó, con base en su servicio, que el sexo es clave para la experiencia de cualquier mujer soldado en el Ejército estadounidense. No obstante, tan profesional como pudiera ser como mujer, las relaciones con los hombres soldados se determinaron finalmente por su disponibilidad sexual. En su experiencia menos cruda, Williams fue objeto de las miradas invasivas de los hombres soldados durante toda su asignación, numerosas proposiciones lascivas y un asalto indecente cuando un soldado se le expuso y trató de obligarla a gratificarlo mientras estaba de centinela.⁵⁰ Sugirió que, en vista de que las fuerzas armadas es una organización principalmente de hombres con una cultura fuertemente masculina, las mujeres, eran, ya sea, clasificadas como “mujeres de vida fácil” (estaban abiertas a avances sexuales) o “perras” (que no eran). Otros han confirmado el punto teniendo en cuenta, además, que “las mujeres de calle” a menudo eran correspondientemente denigradas como lesbianas en las fuerzas armadas de Estados Unidos.⁵¹ En efecto, en sus invectivas contra las fuerzas armadas estadounidenses y por no establecer el verdadero estado profesional de la mujer soldado mientras las asignaban a situaciones de combate, Helen Benedict cita a un informante quien registró que las fuerzas armadas es tan irremediablemente masculinizadas que “solo hay tres cosas que los hombres permiten que seas si eres una mujer en el Ejército... una perra, una mujer de vida fácil, o lesbiana”.⁵² Además, con el fin de asignar a las mujeres a una u otra de estas categorías, abundaban los rumores falsos acerca de la disponibilidad sexual de la mujer en las fuerzas armadas en detrimento de su reputación profesional.

Independientemente del tema de la confraternización y abierta discriminación sexual, la función reproductora femenina y la posición como madres

en la sociedad civil, genera más preguntas que las fuerzas armadas deben tener en cuenta. En un ejército profesional, donde las mujeres pueden servir como soldados de carrera desde finales de su adolescencia hasta principios de los cuarenta (es decir, durante las décadas reproductivas de los adultos), la cuestión del embarazo y la maternidad es algo crítico —casi inevitable. El único precedente histórico es inútil. De 1727 a 1892, el reino de Dahomey del Oeste de África, reclutó, entrenó y desplegó una unidad femenina de combate (un “Cuerpo de Amazonas”) como parte de su ejército.⁵³ Las mujeres de esta unidad fueron equipadas con mosquetes y espadas, con regularidad llevaron a cabo ejercicios y, según los observadores occidentales, físicamente se asemejaban a los hombres en tamaño, musculatura y comportamiento.⁵⁴ Crucialmente, juraron al celibato bajo pena de muerte. Los gobernantes de Dahomey evitaron el problema del embarazo para sus soldados mujeres al sencillamente proscribir toda actividad sexual. Tal política es imposible entre las fuerzas occidentales pero alguna estrategia es probable que sea necesaria en relación con el embarazo y la maternidad. La sociedad civil ahora es lo suficientemente madura para aceptar las muertes de mujeres soldados que son madres, relacionadas con el combate; sin duda, la divulgación de las defunciones masculinas y femeninas en los últimos diez años ha sido notablemente similar.⁵⁵ Sin embargo, continúan siendo un problema.

El embarazo no es un obstáculo insalvable, pero en la preparación para la integración de las mujeres en la estructura de la carrera de infantería, resulta problemático.

Las mujeres soldados, a veces, han sido acusadas de embarazarse para evitar que las asignen a operaciones y los embarazos no deseados (resultado de la confraternización) han significado que las mujeres tenían que ser enviadas a casa, lejos

de las operaciones. De hecho, el excluir a las mujeres de la infantería sobre la base de que un pequeño número de mujeres no han participado en las operaciones por quedar embarazadas (accidentalmente o no) no parece particularmente defendible; muchos hombres soldados han evitado ir a combate por razones médicas, a menudo, engañosas. El verdadero problema parece ser los embarazos planeados con las inevitables brechas en el servicio y la posible indisponibilidad de las mujeres para las operaciones. El embarazo no es un obstáculo insalvable, pero en la preparación para la integración de las mujeres en la estructura de la carrera de infantería, resulta problemático.

Conclusión

En la Primera y Segunda Guerra Mundial, los soldados afro estadounidenses, por lo regular, fueron declarados, por motivos aparentemente científicos, incapaces de luchar. Las presunciones sobre sus insuficiencias se evaporaron rápidamente —y, de hecho, parecieron muy tontas— cuando los soldados afro estadounidenses fueron completamente integrados durante la guerra de Corea.⁵⁶ El caso de las mujeres en las fuerzas armadas ofrece cierto paralelismo. En una fuerza completamente de voluntarios, donde la cohesión se basa en los criterios de competencia en lugar de adscripciones sociales heredadas, las mujeres capaces y probadas pueden servir con tanta eficacia como los afros estadounidenses que le precedieron.

Sin embargo, el desafío de van Creveld, provechosamente, también exigió que las condiciones y limitaciones de participación de las mujeres fueran especialmente reconocidas al tener en cuenta que, a diferencia de los hombres afro estadounidenses, las mujeres son fisiológicamente diferentes a los hombres. Si las mujeres, como las minorías étnicas y los homosexuales antes que ellas, han de ser integradas en la Infantería, tienen que ser seleccionadas con base a las mismas normas que los hombres. Las pruebas ciegas de género son esenciales pero esto necesariamente significa que una proporción minúscula de las armas de combate en el futuro será femenina. Físicamente hablando, la mayoría de las mujeres no podrán

pasar las pruebas de selección para la Infantería. Actualmente, un poco más de 15 por ciento de las fuerzas armadas canadienses son mujeres, pero menos de uno por ciento de la Infantería es mujer. La integración de la mujer en las armas de combate puede ser posible, pero probablemente involucrará un número reducido de mujeres. Por consiguiente, a pesar de la indudable importancia del anuncio de Panetta, el levantamiento formal de la prohibición del servicio femenino en las armas de combate es poco probable que altere, en gran medida, la cultura o la realidad cotidiana de la vida en el Ejército y en la Infantería de Marina de EUA. Las mujeres ya han estado operando con las

armas de combate en números que no cambiarán drásticamente después de 2016. La legislación hace un poco más que reconocer la realidad en ley de facto. Sin embargo, este reconocimiento legal es importante para las mujeres porque es probable que sea beneficiosa para la condición de las mujeres soldados. De igual importancia, el profesionalismo del Ejército y de la Infantería de Marina de EUA puede avanzar donde los estándares objetivos de competencia, final y definitivamente se convierten en el punto de referencia universal y omnipresente para todo el personal en servicio, cualquiera que sea su raza, origen étnico, género, religión o inclinación sexual.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Van Creveld, Martin, "Less Than We Can Be: Men, Women and the Modern Military" *Journal of Strategic Studies* 23, no. 4 (2000): págs. 12, 13.
2. King, Anthony, *The Combat Soldier: Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
3. Este artículo está basado en un proyecto ampliamente comparativo. Ver Kin Anthony, *The Combat Soldier: Infantry Tactics and Cohesion in the Twentieth and Twenty-First Centuries* (Oxford: Oxford University Press, 2013), Chapter 11; Economic and Social Research Council, "Combat, Cohesion and Gender," ESRC Grant ES/J006645/1.
4. Janowitz, Morris y Shils, Edward, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II," *Public Opinion Quarterly* (Verano de 1948): págs. 280-315.
5. Stouffer, A., Samuel, et al., *The American Soldier, Vol II: Combat and Its Aftermath*. (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1949), págs. 131, 134.
6. *Ibid.*, p. 134. Además ver Aran, Gideon "Parachuting," *American Journal of Sociology* 80, no. 1 (Julio de 1974): págs. 123-52; Arkin, William y Dobrofsky, R., Lynne, "Military Socialization and Masculinity," *Journal of Social Issues* 34, no. 1 (Invierno de 1978): págs. 151-66; Winslow, Donna, *The Canadian Airborne Regiment: A Socio-Cultural Inquiry* (Ottawa, Canada: Minister of Public Works and Government Services, Canada, 1997).
7. Ver Kelleher, Catherine, "Mass Armies in the 1970s: The Debate in Western Europe," *Armed Forces & Society* 5, no. 1 (Fall 1978): 3-30; Martin, L., Michel, "Conscription and the Decline of the Mass Army in France, 1960-75," *Armed Forces & Society* 3, no. 3 (Primavera de 1977): págs. 355-406; Haltiner, W., Karl, "The Definite End of the Mass Army in Western Europe?" *Armed Forces & Society* 25, no. 1 (Otoño de 1998): págs. 7-36.
8. Strachan, Hew, "Training, Morale and Modern War," *Journal of Contemporary History* 41, no. 2 (abril de 2006): págs. 211-27; Ben-Shalom, Uli; Lehrer, Zeev y Ben-Ari, Eyal, "Cohesion During Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada," *Armed Forces and Society* 32, no. 1 (octubre de 2005): págs. 63-79; King, Anthony, *The Transformation of Europe's Armed Forces*. (Cambridge: Cambridge University Press, 2011); King, Anthony, "The Word of Command: Communication and Cohesion in the Military," *Armed Forces and Society* 32, no. 4 (julio de 2006): págs. 493-512; King, Anthony, *The Combat Soldier* (Oxford: Oxford University Press, 2013); Coss, Edward, *All for the King's Shilling: The British Soldier Under Wellington, 1808-1814* (Norman: University of Oklahoma Press, 2010).
9. Wong, Leonard, et al., *Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War* (Carlisle Barracks, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2003); Siebold, Guy "The Essence of Military Group Cohesion," *Armed Forces and Society* 33, no. 2 (enero de 2007): págs. 286-295; Siebold, Guy y Kelly, D., *Development of the Platoon Cohesion Questionnaire* (Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Manpower and Personnel Laboratory, 1988).
10. Kier, Elizabeth "Homosexuality in the US Military: Open Integration and Combat Effectiveness," *International Security* 23, no. 2 (Fall 1998): págs. 5-39; MacCoun, J., Robert, Kier, Elizabeth y Belkin, Aaron "Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat?: An Old Question with an Old Answer," *Armed Forces and Society* 32, no. 4 (Julio de 2006): págs. 646-654; MacCoun, Robert, "What is Known About Unit Cohesion and Military Performance," en *Sexual Orientation and US Military Personnel Policy: Options and Assessments*, National Defense Research Institute (Washington, DC: RAND, 1993); Segal, D. R. y Kestnbaum, M., "Professional Closure in the Military Market: A Critique of Pure Cohesion," en *The Future of the Army Profession*, ed. D. M. Snider and G. L. Watkins (New York: McGraw Hill, 2002).
11. Junger, Sebastian, *War* (London: Fourth Estate, 2010), p. 79.
12. *Ibid.*, p. 79.
13. Ben-Ari, Eyal et al., *Rethinking Contemporary Warfare: A Sociological View of the Al-Aqsa Intifada* (New York: SUNY Press, 2010), p. 74.
14. *Ibid.*, p. 81.
15. *Ibid.*, p. 87.
16. *Ibid.*, p. 87.
17. OPTAG team, interview by author, Camp Bastion Helmand, Afghanistan, 27 de junio de 2010
18. Holmstedt, Kirsten, *Band of Sisters: American Women in Iraq* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2007), vii.
19. *Ibid.*, xxiii.
20. *Ibid.*, págs. 115-121.
21. *Ibid.*, p. 100.
22. Williams, Kayla y Schaub, Michael, *Love My Rifle More Than You: Young and Female in the US Army* (London: Weidenfeld and Nicolson, 2006), págs. 44, 20.
23. *Ibid.*, p. 161.
24. *Ibid.*, págs. 227-8.
25. *Ibid.*, 289.
26. Entrevista con Major, USMC, 27 de junio de 2010.

27. Van Riper, K., Paul, "Gender Integrated/Segregated Training," *Marine Corps Gazette* 81 (noviembre de 1997): p. 65.
28. *Ibíd.*, p. 65.
29. Holmstedt, *Band of Sisters*, p. 5.
30. *Ibíd.*, p. 20.
31. Entrevista con el autor, 27 de junio de 2010.
32. Stiehm, Hicks, Judith, *Bring Me Men & Women* (Berkeley, CA: University of California Press, 1981), p. 65.
33. Kanter, Moss, Rosabeth, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977), p. 22.
34. *Ibíd.*, 22-25.
35. *Ibíd.*, p. 48.
36. *Ibíd.*, p. 55.
37. *Ibíd.*, p. 55.
38. Stiehm, Judith, *Arms and the Enlisted Woman* (Philadelphia, PA: Temple University Press, 2010), p. 250.
39. Solaro, Erin, *Women in the Line of Fire: What You Should Know About Women in the Military* (Emeryville, CA: Seal Press, 2006), p. 38.
40. *Ibíd.*, págs. 39-40.
41. Stiehm, *Bring Me Men & Women*, p. 166.
42. Ministry of Defence, *Women in the Armed Forces* (London: Directorate of Service Personnel Policy Service Conditions, 2002), p. 4.
43. Entrevista con Mayor, Ejército de EUA, 15 de marzo de 2010.
44. Jason Hartley, *Just Another Soldier: A Year on the Ground in Iraq* (London: New York, 2005), p. 93.
45. Buckley, J., James, "The Unit Cohesion Factor," *Marine Corps Gazette* 81 (November 1997): p. 69.
46. Entrevista por el autor, 7 de marzo de 2013.
47. Entrevista con Capitán A, Ejército canadiense, 17 de octubre de 2011.
48. Williams, *Love My Rifle*, p. 14.
49. Herbert, S., Melissa, *Camouflage Isn't Only for Combat: Gender, Sexuality, and Women in the Military* (New York, NYU Press), p. 67.
50. Williams, *Love My Rifle*, págs. 22, 72, 199, 207.
51. *Ibíd.*, p. 212.
52. Benedict, Helen, *The Lonely Soldier: The Private War of Women Serving in Iraq* (Boston: Beacon Press, 2010), p. 6.
53. Goldstein, Joshua, *War and Gender* (Cambridge: Cambridge University Press, 2004), págs. 61-4.
54. *Ibíd.*, págs. 61-4.
55. King, Anthony, "The Afghan War and 'Postmodern' Memory: Commemoration and the Dead of Helmand," *British Journal of Sociology* 61(1) 2010: 1-25; Anthony King, *The Combat Soldier*.
56. Nalty, Bernard, *Strength for the Fight: A History of Black Americans in the Military* (London: Collier Macmillan, 1989); Mershon, Sherie y Schlossman, Steven, *Foxholes and Colour Lines* (Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 1998).

Se prefieren copias sin originales



¿Entrena para el fracaso la estrategia de entrenamiento del Ejército?

Mayor Ben E. Zweibelson, Ejército de EUA

“Sabes, sé que este filete no existe. Sé que cuando lo pongo en mi boca, la Matriz le dice a mi cerebro que es jugoso y delicioso. ¿Sabes de qué me he dado cuenta después de 9 años? Que la ignorancia es felicidad”.¹

—Cypher (De la película *The Matrix*)

EL EJÉRCITO ESTADOUNIDENSE gasta una enorme cantidad de energía, recursos y tiempo en entrenamiento permanentemente

Soldados del Ejército de EUA de la 525ª Brigada de vigilancia del campo de batalla y soldados del ejército ucraniano se defienden de los que juegan el rol de los amotinados durante un ejercicio de ensayo de la misión de la fuerza de Kosovo en el Centro de apresto multinacional conjunto en Hohenfels, Alemania, 3 de mayo de 2013.

al buscar mejoras para desarrollar una mejor fuerza. La última Estrategia de Entrenamiento del Ejército (octubre de 2012) asignó a nuestro Ejército “responsabilizar a los comandantes del entrenamiento de las unidades y del desarrollo de líderes mediante el desarrollo y ejecución del entrenamiento progresivo, desafiante y *realista*.”² Esto implica una comprensión compartida de cuál entrenamiento es realista y cuál no. Si bien nuestra estrategia de entrenamiento usa los términos

El mayor Ben E. Zweibelson es un oficial ejecutivo de escuadrón para el 12º Regimiento de caballería, USAREUR y egresado de la Escuela de Estudios militares avanzados del Ejército de EUA. Se ha desempeñado como planificador rotativo del Centro de entrenamiento de apresto conjunto

y comandante de compañía de la fuerza de oposición y ha escrito extensamente sobre el pensamiento del Diseño y la planificación militar. Al momento de la publicación de este artículo, el mayor Zweibelson se encuentra desplegado en el Cuerno de Panjwai, sur de Afganistán.

“entrenamiento realista”, “réplica”, “entrenamiento relevante operacional” y “adaptable” en todo el breve documento, jamás se define o distingue este léxico. Sin ninguna profundidad contextual en estos conceptos múltiples, es posible que debido a defectos fundamentales en nuestra estrategia de entrenamiento ¿No sabemos, más bien, cuándo llevamos a cabo un entrenamiento realista? En otras palabras, ¿entrenamos para el fracaso?

En este artículo no se sugiere el fracaso con respecto a los instructores militares, tácticas u objetivos de entrenamiento en los niveles operacionales o estratégicos; se debe ver un panorama más general sobre todos estos factores.³ Nuestros centros de entrenamiento están llenos de acción y de militares profesionales dedicados, quienes podrían ofenderse con la idea de “entrenar para el fracaso”; Sin embargo si nuestra filosofía de entrenamiento general es defectuosa, hasta los mejores esfuerzos no importarán. A fin de contemplar nuestra filosofía de entrenamiento, ¿podemos considerar en un nivel holístico y ontológico de cómo el Ejército enfoca el entrenamiento y cómo pensamos “sobre el pensamiento” con respecto al entrenamiento? ⁴

A fin de traer algún contexto a esta propuesta abstracta, en este artículo presento varios conceptos del Diseño sacados de los campos posmodernos filosóficos y sociológicos que nos ayudan a considerar si nuestro Ejército, inadvertidamente, puede estar entrenando para el fracaso y cómo eficazmente, se ha aislado tanto así mismo, que ni siquiera cuestiona estos institucionalismos.⁵

El “Diseño” en relación con los usos militares tiene una amplia gama de usos conceptuales y holísticos para tratar con la complejidad, aunque la mayoría de las ramas del servicio intentan destacar su propio enfoque del Diseño a favor de su interés de auto relevancia.⁶ La metodología del Diseño del Ejército no incluye ninguno de estos conceptos en la doctrina del Ejército de EUA ni en nuestra estrategia de entrenamiento, específicamente, en la referencia de la teoría del Diseño. Sin embargo, la reflexión crítica y los planteamientos holísticos sistémicos podrían ilustrar nuestras deficiencias de entrenamiento.⁷

A fin de llevar a cabo esta investigación, aprovechamos el concepto del filósofo Jean Baudrillard de *simulación* y *simulacros*. Además, hacemos referencia del concepto de colaboración de los sociólogos Peter Berger y Thomas Luckmann “desarrollo del conocimiento social”, para demostrar cómo el Ejército potencialmente entrena en un enfoque que está en conflicto con lo que esperamos que logre nuestro entrenamiento.⁸ ¿Estamos invirtiendo nuestras energías, recursos y tiempo en enfoques de entrenamiento que son perjudiciales para nuestros objetivos generales porque nos entrenan de manera equivocada? A fin de regresar a la trama de la película de ciencia ficción, citada al principio de este artículo, ¿deberíamos tragarnos la píldora roja y encarar verdades incómodas, o tragarnos la azul y seguir disfrutando de las falsas realidades que hemos fabricado nosotros mismos a través de entrenar la fuerza con miras a las metas de la política nacional?⁹

Los escritores de la película *The Matrix* fueron fuertemente influenciados por la obra de Baudrillard sobre simulacros que pone hincapié en un marcado contraste entre las falsas “realidades” que, a menudo, como sociedad, preferimos sobre el doloroso, sombrío y más desafiante “mundo real” que solemos evitar. Esto resulta útil porque el trabajo de Baudrillard es relativamente desconocido, las películas de tipo *Matrix* son extremadamente populares en la sociedad occidental y tratan el mismo concepto existencial. La cita de introducción de este artículo contiene una conversación entre un personaje traidor y un agente de *Matrix* en donde el conspirador reconoce su comprensión compartida de que el filete que está comiendo dentro del *Matrix* es imaginario; es un “filete ficticio”. El programa virtual llamado *Matrix* estimula su cerebro, pero no hay ningún filete real en su boca. Sin embargo, a pesar de saberlo, quiere regresar al *Matrix* y hace que su memoria se borre para vivir una vida imaginaria llena de deliciosos filetes ficticios en una felicidad total.

En este artículo se usa la metáfora del “filete ficticio” como un vehículo para demostrar las

diferencias que existen entre la simulación y los simulacros con respecto a nuestra filosofía de entrenamiento militar —una que abarca nuestros usos estratégicos, operacionales y tácticos. Nuevamente, esta crítica no está dirigida a una específica unidad militar, organización, o conceptos estratégicos en exclusión; más bien es una reflexión crítica sobre la filosofía del entrenamiento básico primordial que usamos diariamente. Todos cenamos juntos un filete ficticio.

¿Prefieren nuestros militares entrenar en feliz ignorancia de las acciones perjudiciales que llevamos a cabo a costa de nuestras estrategias militares generales? Primero, necesitamos enmarcar el significado de los términos *simulación* de Baudrillard y cómo su concepto de simulacro representa el filete ficticio que anhelan las instituciones, en lugar de comidas “reales” menos suculentas.

La definición de simulacros en las consideraciones de planificación militar

Supongamos que una pareja se va de vacaciones a Las Vegas y se aloja en un hotel casino específico especializado en duplicar la ciudad de Venecia, completa con canales, góndolas y muchas de las señales visuales familiares asociadas a la gran ciudad italiana. La pareja la pasa tan bien que deciden tomar sus siguientes vacaciones en la verdadera ciudad de Venecia, Italia. Sin embargo, a su llegada a Venecia, el olor mohoso de los verdaderos canales, la multitud de turistas, la gran barrera del idioma y la falta de máquinas tragamonedas y comida americana, fácilmente disponible en todo momento, los decepciona. Prefieren la experiencia veneciana ficticia que les ofrece el casino sobre lo real. En lugar de disfrutar de la “verdadera” Venecia, la pareja decide regresar en sus siguientes vacaciones a la versión artificial de Las Vegas. Este es un ejemplo de cómo los simulacros triunfan sobre realidad.¹⁰



(Sargento Bryan Rankin, ejército de EUA)

Soldados del ejército rumano de la 1ª Compañía, 22º Batallón, llevan a cabo operaciones de control de disturbios con soldados del Ejército de EUA del 1º Batallón de infantería, 4º Regimiento, imitando a los alborotadores, durante un ejercicio de ensayo de misión de la Fuerza de Kosovo (KFOR) (ERM, por sus siglas en inglés) en el Centro de apresto multinacional conjunto en Hohenfels, Alemania, 6 de mayo de 2013.



Soldados del Ejército de EUA del 1^{er} Batallón, 4^o Regimiento de infantería, imitando a combatientes enemigos, disparan su lanzagranadas durante un ejercicio de ambiente de acción decisiva, Saber Junction 2012, en el Centro de Apresto multinacional conjunto en Hohenfels, Alemania, 28 de octubre de 2012.

La versión del casino de Venecia no es sólo una débil imitación de la verdadera ciudad italiana, pero refleja una fusión abstracta de los valores sociales occidentales, tales como los conceptos de entretenimiento estadounidense, comidas tipo buffet y opulentos servicio y aspectos específicos de “*Sin City*”. Esto crea algo totalmente diferente a Venecia, a pesar de las similitudes superficiales. Según Baudrillard, una simulación pretende poseer lo que no tiene, ya sea que la progresión de los simulacros consista en crear una copia sin original; algo totalmente falso, pero comúnmente mal comprendido por una sociedad o institución como “verdadero”.¹¹ Este es el aspecto crítico de los simulacros; que la sociedad u organización acepta la falsa realidad sin críticamente cuestionar o darse cuenta de ello. Por lo tanto, Cypher, en la película *Matrix*, se da cuenta de que su filete es imaginario, mientras que otros a su alrededor permanecen felizmente ignorantes.

Los sociólogos Berger y Luckmann sugieren que el escepticismo y la innovación amenazan el *status quo* de la realidad que da por sentada la institución, que nuestras organizaciones activamente resisten romper.¹²

Propongo que nuestras fuerzas armadas enfrentan dos obstáculos significativos con respecto a nuestra filosofía de entrenamiento —podríamos haber creado una realidad de entrenamiento completamente falsa, la cual nos referimos como *entrenamiento realista* que en realidad es un simulacro y nuestro propio bien establecido institucionalismo nos impide enfrentarlo alguna vez y cambiarlo.¹³

Continuamos el ciclo involucrándonos con verdaderos rivales en los conflictos donde hemos tenido un éxito cuestionable y, luego, volvemos al entrenamiento a fin de prepararnos nuevamente para futuros despliegues. Permítanos explorar

algunos componentes de entrenamiento y procesos del Ejército aceptados y determinar si son simulaciones o simulacros con muy poco que ver con la realidad.

¿Podemos luchar contra un enemigo simulado, o sencillamente contra simulacros de nosotros mismos?

Tomemos en consideración al enemigo que describimos en nuestra doctrina de entrenamiento y qué se supone representa. La nueva “amenaza híbrida” es una compleja combinación de guerrilla, insurgentes, delincuentes y actores convencionales casi iguales “entretejidos en un ambiente dinámico”.¹⁴ Si bien la última década de escenarios de contrainsurgencia en Centros nacionales de entrenamiento del Ejército, exclusivamente centrados en las amenazas irregulares, que reflejan las distintas facciones en cada teatro, el reciente cambio a “un ambiente de entrenamiento de acción decisiva” se centra en una amenaza enemiga híbrida con una combinación de fuerzas convencionales, actores delincuentes y las fuerzas insurgentes irregulares. En la superficie, nuestras fuerzas de oposición (OPFOR) son sumamente capaces de hacer una réplica visual de estas múltiples amenazas, ya sean fuerzas convencionales Estado-nación, fuerzas irregulares, terroristas, o delincuentes.¹⁵ Sin embargo, una investigación más profunda ilustrará un caso importante de simulacros en nuestro uso de la fuerza de oposición. No entrenamos para luchar contra nuestros enemigos tanto como entrenamos para luchar contra nosotros mismos.

Nuestras fuerzas de oposición funcionan completamente como un elemento convencional del Ejército de EUA una vez que pasa más allá de los vestuarios simbólicos, los objetivos de misión antagónicos y el equipo de nuestro enemigo.¹⁶ Los símbolos enemigos de nuestras OPFOR crean una ilusión en nuestro entrenamiento, aunque sus motivos y metodologías sigan siendo los mismos. Sus funciones de liderazgo dentro de los mismos patrones organizativos como cualquier otra unidad del Ejército, con una cadena de mando jerárquica que emplea el mismo proceso de toma

de decisiones militares para producir órdenes y planes operacionales idénticos a los de las fuerzas del Ejército.¹⁷ A pesar de contar con la utilería y frases clave que presenta una fuerza enemiga, hay poca diferencia entre una fuerza de oposición y los productos de planificación convencionales aliados o planes que no son declaraciones antagónicas de la misión y objetivos. Elabora sus planes exactamente de la misma manera. ¿Operan nuestros verdaderos rivales de manera idéntica a nuestras propias metodologías, o estamos reflejando una auto imagen en nuestro entrenamiento drapeado de símbolos que asociamos con nuestros enemigos?¹⁸

De las tácticas de pequeñas unidades a muchos de los sistemas de armas simuladas y procesos de comunicación, la imitación de las fuerzas de oposición del enemigo es meramente superficial. Bajo de la vestimenta y utilería, las fuerzas estadounidenses convencionales entrenadas usan el mismo lenguaje, metodología de planificación, valores y motivos para luchar contra la fuerza aliada en el escenario de entrenamiento —por lo tanto, terminamos peleando contra una imagen idéntica a la de nosotros mismos *pero pretendemos que estamos luchando contra una representación realista de nuestro enemigo*. Estos son simulacros y nosotros como militares preferimos comer un filete imaginario, en lugar de una comida menos succulenta.¹⁹

No tenemos éxito contra rivales realistas; más bien, conseguimos vencernos a nosotros mismos.

Nuevamente, no critico a nuestras fuerzas de oposición, más bien, a nuestra filosofía de entrenamiento general que tolera simulacros y premia a las unidades exitosas contra una imagen de auto fuerza en el entrenamiento. No tenemos éxito contra rivales realistas; más bien, conseguimos vencernos a nosotros mismos. Como una fuerza militar, vivimos en una fantasía y continuamente la perpetuamos potencialmente en nuestro propio detrimento cuando los verdaderos enemigos demuestran acciones y adaptaciones

completamente diferentes a nuestras fuerzas opositoras. ¿Esto nos prepara para el éxito, o tal vez entrenamos para el fracaso?

El modelo soviético, sigue prevaleciendo en muchas naciones rivales que se desarrollaron bajo la influencia de Moscú durante la guerra fría, sigue predominando en las innumerables fuerzas hostiles, o potencialmente hostil actualmente en todo el mundo. Centralizadas y sumamente dependientes de las decisiones del líder clave, no usan una metodología de toma de decisiones militares como nosotros.²⁰ Los chinos comparten similitudes con los enfoques soviéticos, sin embargo, también toman en consideración muchas perspectivas no occidentales y fusionan el Oriente pensando con un estilo decididamente no-occidental de planificación y ejecución que permanece desconfiado de una excesiva dependencia en la tecnología.²¹ Si bien algunos rivales usan elementos de nuestra metodología militar porque es probable que los hayamos entrenado en el pasado, sus culturas singulares, valores y visiones del mundo, transforman su actual proceso de toma de decisiones en algo distinto al original.²²

Los elementos terroristas con motivos ideológicos están más alejados de nuestras metodologías de planificación y control occidental, ya que sus visiones globales generalmente ofrecen una posición incompatible que, a menudo, es categorizada por nosotros como “ilógica” o “loca”. Basamos nuestro sentido de lógica e ilógica en que nuestra postura del mundo occidental es la lógica o cuerda contra todas las demás. Mientras más lejos estén de nuestra perspectiva preferida, más aptos estaremos para clasificar algo ilógico porque no tiene sentido cuando se filtra a través de nuestro prisma. Sin embargo, hay otras perspectivas que se desarrollan con bases lógicas no-occidentales.²³

¿Cuáles son algunas otras visiones del mundo que difieren de las visiones occidentales aceptadas?²⁴ El teórico de juegos, Anatol Rapoport, usa el término “escatológica mesiánica divina” para explicar las filosofías conflictivas no occidentales que ignoran a Carl Von Clausewitz y su postura de que las sociedades humanas funcionan a través de un ciclo interminable de política y violencia.²⁵

A fin de parafrasear a Rapoport, el término “escatológica” refleja una visión del mundo donde se produce una batalla final culminante con un resultado predeterminado, versus la teoría de Clausewitz donde cualquier oponente podría ganar y no hay ninguna batalla “final”. Aquellos con una ideología “del día del juicio final” cuentan con una posición divina o de “Elegidos de Dios”, con el término “mesiánico” dando a entender que el Ejército elegido ya está aquí, luchando contra el mal en un mundo completamente diferente al de Clausewitz. Rapoport introduce varias otras teorías conflictivas no occidentales, que podrían explicar los eco terroristas radicales, los conglomerados internacionales y mundiales, los regímenes totalitarios y las empresas delictivas internacionales de una manera diferente a la de Clausewitz. Todos estos rivales se destacan en la nueva amenaza enemiga híbrida de “acción decisiva” del Ejército de EUA.²⁶ Sin embargo, nuestro concepto de acción decisiva pone a todos estos actores bajo la teoría occidental preferida sobre el conflicto y motivo.²⁷

Si bien se podría decir que el amplio espectro de rivales, ya sean ejércitos estatales convencionales, carteles delictivos, o actores terroristas no estatales, sigue siendo, decididamente, no occidental la manera en cómo conceptualizan, planifican y ejecutan las operaciones, aún queda una pregunta más significativa. ¿Deberían nuestras fuerzas opositoras en entrenamiento abandonar nuestras metodologías de planificación y usar aspectos selectos de los rivales para *lograr un mayor realismo de entrenamiento*? ¿Podrían convertirse nuestras fuerzas opositoras mejores oponentes, si adaptan diferentes estructuras filosóficas, conceptos no-occidentales y metodologías militares de otra nación para ejecutar todos los ejercicios de entrenamiento? ¿Pueden los operadores alfabetizados desarrollar procesos de planificación analfabetos para evitar simulacros y producir resultados que se alineen con los rivales analfabetos en un conflicto? Si no, ¿qué significa prevenirlo?

No sugiero que nuestras fuerzas opositoras se conviertan en delincuentes o en una ideología radical; no obstante, podrían implementar muchos

otros procesos que demuestren, en el nivel filosófico, un nuevo objetivo de entrenamiento militar para abandonar aspectos evidentes de los simulacros de entrenamiento en aras a la simulación mejorada. Muchos de los actores en la industria del entretenimiento pasan meses viviendo con la persona, o en el ambiente para lograr una mejor comprensión del valor teatral que demuestra un principio similar.

Si bien las fuerzas de oposición no pueden unirse a los campos de entrenamiento de al-Qaeda, podemos sumergirlos en la información, motivos y valores que generan los procesos de pensamiento del enemigo y hacer ajustes precisos de cómo entrena nuestra fuerza de oposición.²⁸ Además, podemos eliminar muchos de los procesos ajenos a al-Qaeda en cuanto a sus metodologías para el entrenamiento, lo que, además, estimula el pensamiento crítico y la reflexión sobre nuestras instituciones castrenses. En un modelo de amenaza iraní, adaptaríamos, nuevamente, sus metodologías y estructuras. Cada requisito de amenaza enemiga exige un enfoque adecuado para evitar los simulacros de entrenamiento. Las unidades del Ejército necesitan entrenar contra las amenazas que no piensa de la misma manera. Esto estimula a nuestras unidades a adaptarse, innovar y reflexionar.

No queremos que desarrollen la “perversión de Las Vegas” de la ciudad de Venecia, más bien, que desarrollen pequeños aspectos de Venecia en el entorno de entrenamiento. Esto requiere un pensamiento crítico y creativo para reconocer y, luego, decididamente reemplazar las metodologías occidentales con los rivales apropiados para el entrenamiento. Se requiere un cambio institucional generado desde el nivel más alto de la jerarquía militar, sistemáticamente puesta en práctica a través de todo nuestro programa de entrenamiento. Esto también requiere una fuerza de entrenamiento sumamente profesional, una fuerza de entrenamiento con experiencia, en lugar de una con reclutas novatos.

Los siguientes ejemplos demuestran varias opciones donde la filosofía de entrenamiento del Ejército de EUA podría adaptar un enfoque de

anti-simulacros de ejecución en los Centros nacionales de entrenamiento, eventos de entrenamiento de estado mayor, simulaciones, entrenamiento en la base de origen y educación militar profesional en todos los niveles.

- Las fuerzas de oposición evitan el proceso de toma de decisiones a favor de una metodología que prefiere la fuerza opositora simulada. En lugar de, simplemente, usar palabras de moda en nuestros propios estilos de planificación, deberían adaptar el enfoque extranjero.

- La simulación de terrorista, funciona independientemente de la fuerza enemiga convencional en todos los aspectos contra la estructura de mando militar tradicional que controla a todos los actores simulados.

- Los actores criminales tratan las mercancías ilegales como una simulación —son recompensados por producirlas y contrabandearlas en escenarios de entrenamiento.

- Las misiones, objetivos y toma de decisiones de los rivales con cosmovisiones escatológicas lo demuestran en lugar de extender las metodologías occidentales en simulacros. Los actores ven al mundo de diferente manera y sus decisiones coinciden con este marco conceptual. Esto requiere profesionales maduros y experimentados —no reclutas novatos.

- Los escenarios con múltiples rivales cuentan con competencia, cooperación y funciones de mando y control distintivas para acentuar la realidad versus los simulacros.

- El personal de las OPFOR se somete a un entrenamiento de preparación extensiva concebida para restar las preferencias institucionales de las fuerzas armadas occidentales y presentar conceptos rivales, idioma, metodologías y símbolos contrarios a cómo operamos como una fuerza.

- Se deben cambiar los eventos de entrenamiento en gran escala de un simulacro sumamente centralizado, de arriba abajo, hacia uno de simulación adaptable descentralizada con capacidad de adaptación que incluye actores rivales competitivos, no alineados. A fin de convertirnos más realistas, debemos abdicar más control. Esto infringe nuestra cultura militar.

- Todos los centros de educación profesional militar destacan el enfoque occidental y comprometen el tiempo de las clases e instrucción en enfoques no occidentales, en un proceso justo y equilibrado. Esto desafía nuestra preciada opinión y valores.

Las opciones de muestreo destacadas previamente requieren un cambio significativo y potencialmente perjudicial de cómo el Ejército de EUA comprende el entrenamiento en un nivel ontológico, filosófico y, probablemente, se cumplirá con significativa resistencia.³⁰ El desafiar nuestro institucionalismo, especialmente, los que están profundamente establecidos, requiere un nivel de reflexión crítica y creatividad disruptiva que, a menudo, nuestras fuerzas armadas arremeten para silenciar.³¹ Un factor significativo en esta resistencia contra una adaptación sustancial radica en nuestra paradójica postura sobre cómo ser adaptable mientras, simultáneamente, adherirnos a nuestra doctrina.³² Así como nuestra doctrina es una fuerza impulsora detrás de todo entrenamiento incluyendo los sistemas virtuales, cómo enfocamos nuestros escenarios de entrenamiento virtual amerita una discusión sobre el simulacro.

La dependencia en los sistemas virtuales: Cómo generar más simulacros de doble propósito

Desde la guía estratégica más alta hasta la más baja, nuestro Ejército pone un fuerte hincapié en los sistemas virtuales de entrenamiento.³³ Estos sistemas proporcionan la oportunidad para un ambiente de entrenamiento sumamente complejo mientras reducen los costos de personal, requisitos de recursos y tiempo. Sin embargo, tanto la estrategia de entrenamiento del Ejército como nuestra tendencia a crear simulacros, en realidad, se combinan cuando se depende de los sistemas virtuales en el entrenamiento. Nuestro simulacro crea otra capa de simulacros; o —el casino ficticio de Venecia ubicado en Las Vegas desarrolla un casino virtual que mantiene todo el mismo simulacro en el sistema virtual mientras agrega otra capa de simulacro virtual. La mayor tensión presente aquí es una cuestión de explicación y contexto de entrenamiento. Tome

en consideración el siguiente evento de entrenamiento virtual y “en vivo” en el mundo físico.

Si una red delictiva de contrabando se ubica en un ambiente de entrenamiento virtual, tiene la capacidad de actuar digitalmente, según las reglas pre configuradas, donde tanto las acciones físicas como el movimiento, equipo, personal y armas, son observables para la unidad del Ejército. Digitalmente hablando, un icono delictivo puede atacar un puesto de control y ocasionar daño virtual, con información que se envía a la unidad para su análisis y reacción. Toda esta información, ya sea, virtual o proporcionada por un entrenador, lleva la explicación del simulacro porque los profesionales militares o contratistas, estrechamente relacionados, desarrollan y administran todos los sistemas virtuales y escenarios.³⁴ Encontramos el mismo problema que tienen las fuerzas de oposición en que las metodologías de planificación, conceptos, idioma y valores impulsan a los enemigos virtuales. En tanto, su explicación refleja nuestros propios institucionalismos. Por consiguiente, los delincuentes virtuales hacen lo que las fuerzas opositoras hacen en el entrenamiento “en vivo” porque los explicamos como tal. En otras palabras, crear un casino virtual que imita a la ciudad de Venecia todavía mantendrá el mismo simulacro que tiene el actual casino de Venecia en Las Vegas. Tampoco refleja el original y ambas son copias sin originales. Sin embargo, el simulacro de entrenamiento virtual enfrenta otro problema en cuanto al el contexto.

Contextualmente hablando, los sistemas virtuales sólo pueden crear un estrecho espectro de simulación que orientan, en gran medida, los aspectos físicos y cuantificables.³⁵ Un tanque enemigo virtual puede moverse a la velocidad apropiada sobre el terreno virtual preciso y disparar armas de fuego en un régimen, alcance y ocasionar daños que simulan, cuantificablemente, un tanque enemigo verdadero. Más allá de la capa superficial que también logra el entretenimiento moderno de videojuegos, nuestros instructores militares y contratistas inyectan todos los demás motivos, información y relaciones. Por lo tanto, los elementos delictivos simulados en el juego

virtual son enteramente simbólicos y ajenos a toda acción o procesos delictivos. Si bien un tanque enemigo virtual es relativamente simplista, un atacante suicida virtual o red de contrabando de explosivos no lo es. La cuantificación trabaja con balas mucho mejor que con el comportamiento humano, especialmente, cuando interactúan diferentes sociedades.³⁶

La mayoría de los análisis o conclusiones que se derivan de la unidad del Ejército sobre el sistema virtual están totalmente fuera de contexto, aparte de los aspectos cuantificables de las bajas y los daños de equipo. El atacante suicida, ataca porque decimos que lo hace. Lamentablemente, nuestras fuerzas armadas tienen una fuerte preferencia en cuanto a buscar la comprensión sobre la complejidad a través de medición, categorización y reduccionismo donde las estadísticas descriptivas triunfan sobre la explicación.³⁷ Es por eso que los sistemas virtuales resultan atractivos para las fuerzas armadas y cómo se produce el simulacro de entrenamiento doble sin que nos demos cuenta de lo mismo.

En última instancia, es fácil rastrear las estadísticas de ataque suicida, pero difícil explicar las tendencias emergentes y el fenómeno de por qué el ambiente se está transformando según lo observado.

Todas las sugerencias postuladas previamente para las fuerzas de oposición también tienen que ver con los sistemas virtuales, en que los profesionales militares y contratistas, quienes crean los escenarios virtuales, podrían adaptar muchos de los conceptos no occidentales y, por lo tanto, representar así el contexto simulado en el sistema virtual. El conocimiento de sus propias preferencias institucionales y la facultad de cambiar a enfoques, conceptos y metodologías alternativos requerirán una crítica seguida por el pensamiento creativo.³⁸ Un elemento delictivo, si bien presentado digitalmente, operaría con

base en los motivos y decisiones ajenas a cómo nuestro Ejército prefiere pensar y actuar. Esto requeriría una extensa preparación mientras que los delincuentes virtuales se mueven y actúan, la información contextual apropiadamente alimentaría a la unidad del Ejército. Si bien las mediciones en el sistema virtual seguirían siendo las mismas, también sería, en gran medida, irrelevante para la unidad del Ejército que busca una comprensión más profunda de un ambiente complejo. En última instancia, es fácil rastrear las estadísticas de ataque suicida, pero difícil explicar las tendencias emergentes y el fenómeno de por qué el ambiente se está transformando según lo observado.³⁹

Desde que explotamos los sistemas virtuales por su capacidad de generar las mediciones y cuantificación descriptiva que alimenta nuestro institucionalismo, a costa de habilitar nuestra profunda comprensión, no necesitamos cambiar el *hardware* de nuestros centros de capacitación virtual. A fin de transformar nuestra estrategia de entrenamiento del Ejército, nuevamente, se necesita cambiar nuestra filosofía de entrenamiento y pensar, críticamente, sobre el simulacro que producimos. En el mejor de los casos, los sistemas virtuales siguen siendo un enfoque rentable y rápido con limitaciones potencialmente peligrosas. Si mantenemos un enfoque idéntico donde los que crean el escenario virtual usan metodologías, doctrina y conceptos exactos a los del Ejército, seguiremos luchando contra nuestras propias copias tanto en simulacros reales como virtuales.

Conclusiones: El cambio sistémico versus los ajustes sistemáticos

No necesitamos empezar de nuevo. Todos nuestros centros de entrenamiento, recursos y muchos de nuestros productos de entrenamiento actuales son flexibles y requieren un ajuste sistémico. Con el término “sistémico”, me refiero a que la filosofía de entrenamiento general del Ejército debe transformarse para rechazar los simulacros de entrenamiento y adoptar la simulación donde sea plausible.⁴⁰ El cambiar la filosofía general, genera una transformación sistémica a través de todo el ambiente de entrenamiento. Esto es

contrario a un enfoque sistemático, en el cual las ramas o secciones individuales del servicio llevan a cabo cambios localizados mientras que la lógica general que rige el comportamiento del sistema permanece igual.⁴¹

En la actualidad, nuestra educación profesional militar e institución de entrenamiento depende del cambio sistemático que no puede curarnos de los simulacros. Por consiguiente, los ajustes individuales en la doctrina, las modificaciones en la escuela o los ajustes por medio de un centro de entrenamiento, no afectarán el simulacro general de nuestro enfoque actual de entrenamiento. Continuaremos luchando contra nuestras propias copias que motivan nuestras acciones ajenas a los motivos, comportamientos y metodologías actuales de nuestros rivales. La transformación sistémica requiere el desmantelamiento de muchas estructuras, principios y conceptos profundamente apreciadas, que mantienen una ilusión de identidad y pertinencia para el Ejército de EUA.⁴² El disturbar muchos carros de manzanas significa que a menos que nuestro liderazgo de mayor antigüedad pongan en práctica un cambio sistémico que comience con nuestra filosofía de entrenamiento, la multitud de vendedores de manzanas enojados, abrumarán cualquier intento sistemático localizado o individual para reducir el simulacro.⁴³

Espero alguna disputa sobre la tesis de este artículo si se malinterpreta la relación que hay entre los *efectos* y los *motivos*. Según lo destacado en todo este artículo, nuestros entrenadores, nuestras fuerzas de oposición y nuestro personal de apoyo llevan a cabo un trabajo sobresaliente, aunque a costa de nuestra filosofía de entrenamiento deficiente. Por ejemplo, un ataque suicida en cualquier Centro de entrenamiento, en la actualidad, demuestra firmas simbólicas aceptadas cuando atacan a las unidades de nuestro Ejército. Visten con trajes adecuados, usan accesorios realistas e infligen bajas replicadas en la unidad del Ejército. Esto no es el punto —la diferencia que existe entre los simulacros de entrenamiento y los de simulación radica en los motivos detrás del ataque suicida de la fuerza de oposición, *por qué* produjo

el efecto en el adiestramiento y *cómo* podría influir a la unidad del Ejército en la transformación del medio ambiente.

Dirigí innumerables ataques suicidas de la fuerza de oposición en ambientes de entrenamiento donde mis soldados crearon, con éxito, el efecto físico de un ataque terrorista suicida. Sin embargo, cuando la unidad del Ejército intentaba investigar el ataque o llevar a cabo un análisis previsorio para intentar mitigar futuros ataques, se encontró con simulacros. Los bombarderos llevaron a cabo ataques basados en los planes de las fuerzas de oposición vinculados a los objetivos de entrenamiento rígidos y no reflejaron ninguno de los verdaderos motivos detrás de los verdaderos ataques suicidas, o los complejos matices en el ambiente del conflicto.

Incluso, si una unidad del Ejército gana la comprensión del fenómeno e impulsa los ataques suicidas, realmente jamás podrán influir en el ambiente de entrenamiento sin la *web* del Centro de entrenamiento de mando tipo misión y, artificialmente, dirigir las fuerzas de oposición para detener o reducir los ataques.⁴⁴

Hasta que no se termine el escenario, la fuerza opositora insertará ataques suicidas a una velocidad ordenada por la comandancia del Centro de entrenamiento, en lugar de reflejar los vínculos en un ambiente de conflicto que motiva tal comportamiento. Estos actores de entrenamiento se convierten en marionetas y son simulacros de actores rivales adaptables, innovadores en el conflicto.

Los soldados de las fuerzas de oposición no detienen sus acciones debido a las acciones exitosas de la unidad del Ejército, ni el control centralizado de cómo entrenamos, permite ninguna adaptación del sistema. En otras palabras, la unidad del Ejército no puede hacer que mis soldados de la fuerza opositora se unan al gobierno legítimo porque ese soldado sigue mis órdenes de luchar como un “tipo malo”. De tener que rendirse, solo lo hace bajo la orden de un superior en las fuerzas de oposición. Actúa independientemente de si la unidad del Ejército exitosamente crea las condiciones para que el enemigo se rinda o

no, aunque los observadores de entrenamiento artificial podrían impulsar este proceso mediante la coordinación con la unidad enemiga.

Todas las acciones permanecen centralizadas en los modelos de toma de decisiones occidentales y en el control jerárquico donde tanto los ataques suicidas y el soldado individual de la unidad del Ejército son iguales y siguen órdenes en organizaciones idénticas. Su única diferencia es su vestuario, objetivos y equipo. En realidad, el soldado y el atacante suicidas son mundos aparte; piensan y se comportan basados en procesos totalmente diferentes y se adaptan de maneras distintas. Si entrenamos a nuestras fuerzas con el simulacro donde las fuerzas de oposición tienen motivos idénticos a los propios, ¿cómo podemos esperar para se desplieguen a ambientes de conflicto y valoren la adaptación rival verdadera?

Durante décadas, nuestra estrategia de entrenamiento creó copias sin originales para entrenar a nuestras fuerzas armadas. Inevitablemente, peleamos contra nosotros mismos sin darnos

cuenta, interpretamos todos los aspectos del entrenamiento a través de nuestro cuadro preferido.⁴⁵ Nuestro marco conceptual usa las filosofías, metodologías, doctrina y valores que la mayoría de nuestros rivales no usan.

Posteriormente desplegamos unidades entrenadas en ambientes de conflicto dinámico con la expectativa de que su entrenamiento les preparará para enfrentar rivales complejos y adaptables.

Sin embargo, cuando nuestras organizaciones no pueden lograr los objetivos, o el medio ambiente cambia demasiado rápido y en direcciones nuevas inesperadas, nuestro propio institucionalismo y adherencia a nuestro paradigma militar occidental vuelve a enviar a esos mismos militares profesionales a entrenamientos donde, nuevamente, reinan los simulacros. A fin de romper este paradigma, necesitamos el discurso de nuestros líderes más antiguos, la reflexión crítica por parte de los militares profesionales y la transformación creativa subsecuente hacia una filosofía de entrenamiento distinta que evita los peligros de los simulacros.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Larry y Wachowski, Andy, *The Matrix* (the Internet Movie Script Database, <<http://www.imsdb.com/scripts/Matrix>> (29 de diciembre de 2012). En esta escena se presenta a Cypher y al agente Smith ingiriendo una comida en el mundo virtual llamado "the Matrix" mientras discuten la traición de la tripulación de Cypher. El programa de computadora interpretado por el agente Smith regresará el cuerpo físico de Cypher donde estará permanentemente conectado con el mundo virtual y quedará borrada su memoria de la dura realidad exterior.
2. Department of the Army, *The Army Training Strategy; Training in a Time Of Transition, Uncertainty, Complexity, and Austerity* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 3 October 2012), p. 7 (énfasis añadido por el autor).
3. Alvesson, Mats, Sandberg, Jorgen "Generating Research Questions Through Problemization" (*Academy of Management Review*, vol. 36, no. 2, 2011): p. 255. "Una tarea clave es... entrar en una interrogación dialéctica entre las propias posturas meta teóricas y las de otros con el fin de identificar, articular y desafiar presunciones centrales que destacan la literatura existente de una manera que abre las puertas a nuevas áreas de investigación".
4. Mediante la ontología, en este artículo busco poner en práctica una meta-pregunta de cómo comprendemos la naturaleza del «entrenamiento» —y cómo todos nuestros esfuerzos de entrenamiento pueden ser categorizados en lo que validamos como adiestramiento y lo que podríamos pretender hacer como entrenamiento, pero no ponerlo en práctica. A fin de obtener más información sobre meta-preguntas, ver Gerald M. Weinberg, *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 65. "Una meta-pregunta es una pregunta que directa o indirectamente produce una pregunta para una respuesta". La meta pregunta de Weinberg sigue con el "por qué"

en lugar del proceso de pregunta "qué".

5. Brafman, Ori y Beckstrom, Rod, *The Starfish and the Spider* (The Penguin Group, New York, 2006), 184-89. Brafman y Beckstrom discuten las diferencias que existen entre las organizaciones centralizadas y descentralizadas. El Ejército estadounidense claramente funciona como una organización centralizada u organización "spider". Brafman y Beckstrom proporcionan un ejemplo con la compañía General Motors en 1943. "La respuesta de GM fue la siguiente: ¿Por qué debemos cambiar? Tenemos algo que funciona. Mire, estamos en la cúspide de nuestra industria, cómo se atreve a venir aquí y hacer sugerencias".

6. El Diseño presenta una serie difícil de conceptos para incorporarlos en los campos militares; en este artículo se cita una variedad de la filosofía postmoderna y otras fuentes que sirven como un buen punto de partida para los interesados en cómo el diseño difiere de la doctrina de planificación y toma de decisiones militar tradicional.

7. En este artículo se usa la "teoría del diseño" para evitar trampas institucionales de servir términos singulares como la Metodología de diseño del Ejército. Ver, U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Field Manual (FM) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), chap. 3, "Design". Para obtener ejemplos de enfoques doctrinales del U.S. Army Design, también ver, TRADOC FM-Interim 5-2; Design (Draft) (draft under development-Headquarters, Department of the Army, 2009).

8. Baudrillard, Jean, *Simulacra and Simulation*, trans. Sheila Faria Glaser (Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2001). También ver Berger, Peter y Luckmann, Thomas, *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books, 1967). Berger y Luckmann argumentan el hecho de que todo conocimiento se desarrolla socialmente dentro de grupos y sociedades y con el tiempo se institucionalizan en burocracias

vastas, complejas y extensas.

9. En *the Matrix*, al protagonista Neo se le ofrece una opción simbólica de dos cápsulas, una para permanecer atrapado dentro de la *Matrix* y la otra de salir y descubrir el mundo real. También ver, Foucault, Michel, *Discourse and Truth: The Problematization of Parrhesia* (originalmente abarcadas en 6 conferencias impartidas por Michel Foucault en la Universidad de California, Berkeley, octubre y noviembre de 1983, en línea en <<http://foucault.info/documents/parrhesia/>> (20 de noviembre de 2012).

10. Baudrillard, 152-53. "Vamos a vivir en este mundo, que para nosotros tiene la inquietante extrañeza del desierto y el simulacro... sólo queda la seducción vertiginosa de un moribundo sistema..."

11. Ibid., p. 3.

12. Berger, Peter, Luckmann, Thomas *The Social Construction of Reality* (New York: Anchor Books, 1966), p. 125.

13. Foucault. Una amenaza "problematizadora" amenaza a su institución cuestionándola de una manera crítica y podría ser eliminada (figurativa o literalmente hablando) incluso si presenta la verdad—si la verdad es demasiado dolorosa para la institución o amenaza los principios fundamentales.

14. Ambiente de entrenamiento decisivo (U.S. Army, 8 de marzo de 2012), *Stand-To!* <<http://www.army.mil/standto/archive/issue.php?issue=2012-03-08>> (31 de enero de 2013). En este artículo en línea se proporciona la explicación del Ejército oficial del escenario del Ambiente de entrenamiento de acción decisiva.

15. Baso mis observaciones en mi experiencia como comandante de compañía de la OPFOR y subsecuentemente como planificador de escenario rotativo para el Centro de entrenamiento de apresto conjunto de 2005 a 2009. En calidad de comandante de la OPFOR, participé en más de 12 rotaciones de entrenamiento del tamaño de brigada y como planificador rotativo (Zulu Team), fui el planificador líder para cinco rotaciones del tamaño de brigada.

16. Por símbolos, me refiero al trabajo de Mary Jo Hatch y Ann Cunliffe, *Organization Theory*, Second Edition (New York: Oxford University Press, 2006) 210-11. Hatch adapta a su modelo de Pasquale Gagliardi y utiliza un ciclo de presunciones, valores, artefactos y símbolos donde una sociedad rota a través de cada uno de los procesos y con el tiempo, los cambia.

17. Joint Multi-National Readiness Center (JMRC) Mid-Point After-Action- Review presentation for Rotation 13-01 provista por nuestra unidad como un ejemplo. Estos productos no clasificados en 14-20 diapositiva establece la misión, intensidad y operaciones principales de la unidad del 1º batallón, 4ª infantería de la fuera de la "OPFOR". Todo su material demuestra absoluta adhesión a términos y estructura militares; usan los mismos conceptos en el estado final, el concepto de operación, las medidas de control gráfico y metodología como la fuerza aliada. Las copias impresas del autor fueron provistas por el JMRC como material no clasificado de "libre adquisición". Esto no es diferente de los planes de la OPFOR que desarrolló también como comandante de compañía de la OPFOR así como.

18. Berger, Peter, Luckmann, Thomas, *The Social Construction of Reality* (Anchor Books, New York, 1967). También ver White, Hayden, *Tropics of Discourse; Essays in Cultural Criticism* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1978), p. 6. "El conocimiento racional o científico era un poco más que la verdad producida por la reflexión en los modos pre figurativo elevados al nivel de conceptos abstractos y sometidos al criticismo de consistencia, coherencia lógica y así sucesivamente".

19. Builder, H., Carl, *The Masks of War; American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1989), págs. 11, 17. El historiador Carl H. Builder sostiene, en *The Mask of War*, que, generalmente, las instituciones militares están motivadas hacia la supervivencia institucional, al evocar "épocas doradas" de guerras pasadas y la idolatría continuada de auto definir los comportamientos, tradiciones y estructuras. Por lo tanto, el Ejército prefiere cenar el filete

ficticio de pelear batallas terrestres convencionales a gran escala, en lugar de operaciones de contrainsurgencia descentralizadas menos atractivas.

20. Lambeth, S., Benjamin, *How to Think About Soviet Military Doctrine* (Santa Monica, CA: Rand Corporation, February 1978), p. 2. "La doctrina militar soviética, en marcado contraste con la imperante ortodoxa estratégica de EUA, es sumamente sistemática en la formulación, marcial sin ambigüedad en tono... "Lambeth trata la doctrina nuclear estratégica, no obstante, sus observaciones se refieren a las filosofías y estrategias globales.

21. Liang, Qiao y Xiangsui, Wang, *Unrestricted Warfare* (Beijing: People's Liberation Army Literature and Arts Publishing House, febrero de 1999). También ver Francois Jullien, trans., Janet Lloyd, *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking* (Honolulu: University of Hawai'i Press, 1996). También ver Lai, David, *Learning From the Stones: A GO Approach to Mastering China's Strategic Concept, SHI* (Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, mayo de 2004).

22. Un oficial paquistaní de mayor antigüedad, educado en los programas de Educación en el nivel intermedio del Ejército de EUA, me explicó a través de correspondencia personal que "usamos cosas como la Preparación de inteligencia del campo de batalla y eso es todo. Nuestro proceso de planificación es llamado apreciación militar, el cual, nuevamente, es sumamente determinista y falto de imaginación". En otra correspondencia con un oficial de mayor antigüedad de la Fuerza Aérea del India reconfirmó que usan listas de comprobación y algunos aspectos del MiMDMP, sin embargo, se se separan e inyectan sus propias interpretaciones.

23. Postulo que el Oeste adopta una visión del mundo que usa Clausewitz, Jominiand y otros teóricos quienes no propugnan el fin del mundo u otros elementos ideológicos. El tiempo es interminable, en el que la sociedad humana sigue adelante en los ciclos de política y violencias, donde varios principios generales parecen resonar a través de todos los usos de violencia independientemente de la tecnología, ubicación o tiempo. Ver: Romjue, L., John, *American Army Doctrine for the Post-Cold War* (Fort Monroe: Military History Office, TRADOC, 1997) p. 11.

24. Shy, John; Jomini; Paret, Peter, ed., *Makers of Modern Strategy; From Machiavelli to the Nuclear Age* (Princeton: Princeton University Press, 1986) 164-65. "Mediante el aislamiento de la estrategia de su contexto político y social, Jomini ayudó a fomentar un modo de pensamiento acerca de la guerra que sigue perturbándonos... central para el argumento de Jomini es que hay "principios" de guerra inmutables... es su énfasis en las "líneas de operaciones". También ver Francois Jullien, trans. Janet Lloyd, *A Treatise on Efficacy Between Western and Chinese Thinking* (Honolulu: University of Hawai'i Press, 1996) p. 11. "Clausewitz se puso a pensar sobre la guerra... según una forma "modelo" como una esencia ideal y pura, la "guerra absoluta... uso ilimitado de fuerzas".

25. Rapoport, Anatol, ed., *Editor's Introduction to On War*, Carl Von Clausewitz, *On War* (New York: Penguin Books, 1968). El teóricista de juegos, Rapoport toma un enfoque rotundamente no Occidental al enmarcar la lógica Clausewitziana como una teoría política de guerra y presenta numerosas teorías contrarias no Occidentales para demostrar que la teoría de conflicto Clausewitziana no es universal según lo presume el Occidente.

26. Ibid. Interpreto que el enfoque escatológico de Rapoport se divide en humanos (mesiánica), natural, and o divina, que puede adaptarse para explicar los grupos radicales ideológicos, terroristas ambientales o extremistas globales o antihumanos del "fin del mundo". Presenta "cataclismo" para otra variación del "fin del mundo" a través del conflicto, dividiéndolos en los centrados en las etnias y cataclismos a nivel global. Rapoport ofrece la visión del mundo soviético como etno-céntrica, lo que en la actualidad se traduce en las amenazas chinas, indistintamente de la postura de la ONU sobre el conflicto humano general esté asociada con el "cataclismo global."

27. Favor referirse a *Decisive Action Training Environment* Version 2.0

(TRADOC G2, Contemporary Operational Environment and Threat Integration Directorate, Fort Leavenworth, KS, diciembre de 2011).

28. Berger y Luckmann, págs.120-30. Berger y Luckmann explican cómo las definiciones contrarias o la realidad podrían traducirse, modificarse, o combatirse con el elemento social dominante. Algunas están integrados; otros forman subuniversos pervertidos con contra definiciones, contra idioma y contra sociedades.

29. Brafman y Beckstrom. Los autores demostraron los puntos débiles de las organizaciones centralizadas cuando enfrentan amenazas descentralizadas. Si nuestros actores delictivos y terroristas simulados no piensan de una manera descentralizada, seguirán usando el MDMP y operando como los soldados estadounidenses en disfraces.

30. Alvesson y Sandberg, p. 257. Alvesson y Sandberg identifican las “presunciones de campo” y metáforas de raíz” como conceptos teóricos incuestionables en la manera preferida de ver al mundo que son “difíciles de identificar porque todos lo comparten”, y, por lo tanto, rara vez son [cuestionados] en textos de investigación”. Esta incapacidad de cuestionamiento impide la verdadera innovación.

31. Kuhn, S., Thomas, *The Structure of Scientific Revolutions*, 3ª edición. (Illinois: University of Chicago Press, 1996). Kuhn advierte de cómo durante un cambio de paradigma en un campo, los que se aferran al antiguo sistema, ya sea, arremeterán contra la nueva transformación o intentarán continuar con los viejos métodos. También véase, Véase Foucault.

32. Berger y Luckmann, p. 123. Si bien utilizan las organizaciones religiosas como un ejemplo de instituciones centradas en la doctrina, las fuerzas armadas comparten problemas similares de ser conservadoras “una vez que hayan logrado establecer su monopolio... los grupos dominantes con un interés en el mantenimiento del status quo político... sospecharán de todas las innovaciones”.

33. Ejército de EUA, *The Army Training Strategy; Training in a Time of Transition, Uncertainty, Complexity, and Austerity* (Washington, DC, 3 de octubre de 2012).

34. Muchas de las oportunidades de empleo contratados y civiles disponibles para apoyar el entrenamiento del Ejército requieren autorizaciones de seguridad, experiencia militar previa y educación militar específica que limitan muchas de las opciones de empleo a los ex militares.

35. Schneider, J., James *Theoretical Implications of Operational Art; On Operational Art* (Washington, DC: Center of Military History, 1994) págs. 25-29. “El futuro del arte operacional depende de que el cuerpo de oficiales de hoy en día comprendan las bases históricas y teóricas del concepto. Solo al saber lo que ha sucedido anteriormente, se puede esperar y desarrollar una doctrina para el futuro, la cual se aprovecha totalmente de los frutos de la tecnología.” También ver, Liang Qiao y Xiangsui, Wang, *Unrestricted Warfare* (Beijing: People’s Liberation Army Literature and Arts Publishing House, febrero de 1999) p. 19. Aún no podemos disfrutar de románticas fantasías acerca de la tecnología, creyendo que de ahora en adelante la guerra se convertirá en una confrontación como un juego electrónico e incluso una guerra simulada en una salón de computadoras del mismo modo debe basarse sobre las capacidades reales globales de un país...”

36. Naveh, Shimon; Schneider, Jim y Challans, Timothy, *The Structure of Operational Revolution: A Prolegomena* (Leavenworth, KS: Booz, Allen, Hamilton, 2009), p. 30. Naveh distingue la diferencia que hay en los paradigmas físicos y los sociales y, destaca que son sumamente distintos. El sistema virtual depende de los paradigmas físicos basados en cálculos matemáticos, el método científico y los procedimientos regimentados. También ver Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan* (New York: Random House, 2007), p. 16. “La categorización siempre produce reducción en la verdadera complejidad.” También ver Fritjof Capra, *The Web of Life* (New York: Doubleday, 1996), p. 29. “En el enfoque analítico,

o reduccionista, las piezas, en sí, no pueden seguir analizándose, salvo reducirlas a piezas aún más pequeñas”.

37. Weinberg, M., Gerald, *Rethinking Systems Analysis and Design* (Boston: Little, Brown and Company, 1982), p. 121. “La reducción es más que una estrategia para la comprensión, una entre muchas. En cuanto dejamos de tratar de examinar más de cerca una pequeña porción del mundo y poner en práctica una observación más cercana a la propia ciencia, encontramos que ese reduccionismo es un ideal *jamás* logrado en la práctica”. Véase también “Jason, Gary, *Critical Thinking: Developing an Effective System logic* (California: San Diego State University, Wadsworth Thomson Learning, 2001), p. 337.” La gente tiende a compartimentar: dividen aspectos de sus vidas en compartimientos y entonces toman decisiones acerca de cosas en un compartimiento, sin tomar en consideración las implicancias sobre las cosas en otro compartimiento.” También ver, Ahl, Valerie y Allen, T.F.H, *Hierarchy Theory: A Vision, Vocabulary, and Epistemology* (New York: Columbia University Press, 1996), p. 1. “En todas las edades, la humanidad se ha enfrentado a problemas complejos. La diferencia entonces y ahora es que la sociedad contemporánea tiene ambiciones de resolver problemas complejos a través de la comprensión técnica”.

38. Sandberg, Alvesson, p. 256. “La problematización no puede reducirse a un procedimiento mecánico o, incluso, estrictamente analítico, ya que siempre implica algún tipo de acto creativo”. A fin de problematizar se requiere el pensamiento crítico —una que desafía los institucionalismos fundamentales.

39. Naveh, Schneider, y Challans, p. 88. Naveh postula que los oficiales militares “reducen la investigación operacional de oposición potencial en una discusión mecánica”. Por “oposición potencial”, se refiere al curso de acción del enemigo en la planificación y proceso de toma de decisiones.

40. Baudrillard, p. 6. Baudrillard aclara “la simulación” como copia fiel, ya sea que en otras etapas se degrade en simulacro donde lo artificial es una copia sin original o “hiper real” que una sociedad considera real.

41. Laszlo, Ervin, *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time* (New York: Hampton Press, 1996), p. 16. “Los sistemas de pensamiento nos da una perspectiva holística del mundo que nos rodea y vernos a nosotros mismos en el mundo”. Laszlo es un defensor del pensamiento sistémico.

42. Nagl, John, *Learning to Eat Soup with a Knife; Counterinsurgency Lessons From Malaya and Vietnam* (Illinois: The University of Chicago Press, 2002), p. 9. “A menudo, las organizaciones militares demuestran una notable resistencia al cambio doctrinal como resultado de sus culturas organizacionales. “El aprendizaje organizacional, cuando ocurre, suele solamente suceder en el surgimiento de un acontecimiento particularmente desagradable o poco productivo.” También ver Builder, H., Carl, *The Masks of War; American Military Styles in Strategy and Analysis* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1989).

43. Berger y Luckmann, p. 118. “Esto significa que las instituciones pueden persistir, incluso, cuando para un observador externo, han perdido su funcionalidad original o practicidad. Uno hace ciertas cosas no porque ellos trabajan, sino porque tienen razón”. Uno hace ciertas cosas no porque *funcionan*, sino porque son *correctas*. Los expertos en el poder definen lo que es correcto en lugar de la realidad.

44. Los sistemas virtuales que se usados en la creación de escenarios de entrenamiento usan “inserciones” que ayudan a impulsar el proceso digital y aumentar algunas de las limitaciones del sistema digital. Estos insertos son configurados en guiones por redactores de escenarios y metódicamente implementados para avanzar el evento de entrenamiento y lograr objetivos predeterminados.

45. Berger y Luckmann, p. 147. “Toda sociedad viable debe desarrollar procedimientos de la realidad —mantenimiento para salvaguardar una medida de simetría entre el objetivo y la realidad subjetiva”.

Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional

Teniente Coronel Kevin M. Kreie, Ejército de EUA

IMAGÍNESE TENER QUE escoger a un cirujano entre los tres disponibles para realizar un procedimiento quirúrgico urgente. El primer cirujano acaba de cumplir los requisitos de la escuela de medicina pero no ha llevado a cabo ninguna cirugía después de graduarse. El segundo, ha llevado ilegalmente a

cabo muchos procedimientos quirúrgicos pero jamás ha cumplido los requisitos de la escuela de medicina. El tercero, es egresado de la escuela de medicina y durante más de 10 años llevó a cabo varias cirugías, pero desde ese entonces no ha practicado la medicina. Si usted piensa como yo, la búsqueda no ha terminado; un cirujano calificado

El teniente coronel Kevin M. Kreie es el especialista de desarrollo de líder en el Programa de Evaluación y Retroalimentación de Múltiples Fuentes del Centro de Liderazgo del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Justicia criminal y una Maestría en Teología. Sus despliegues incluyen las Operaciones Desert Shield/ Desert Storm e Iraqi Freedom.

El Sargento Mayor del Ejército Raymond F. Chandler III conversa con soldados asignados al 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería, 3^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 25^a División de Infantería, después de observar una demostración de fuego en vivo en el terreno selvático de Schofield Barracks, estado de Hawái, Ejército de EUA.



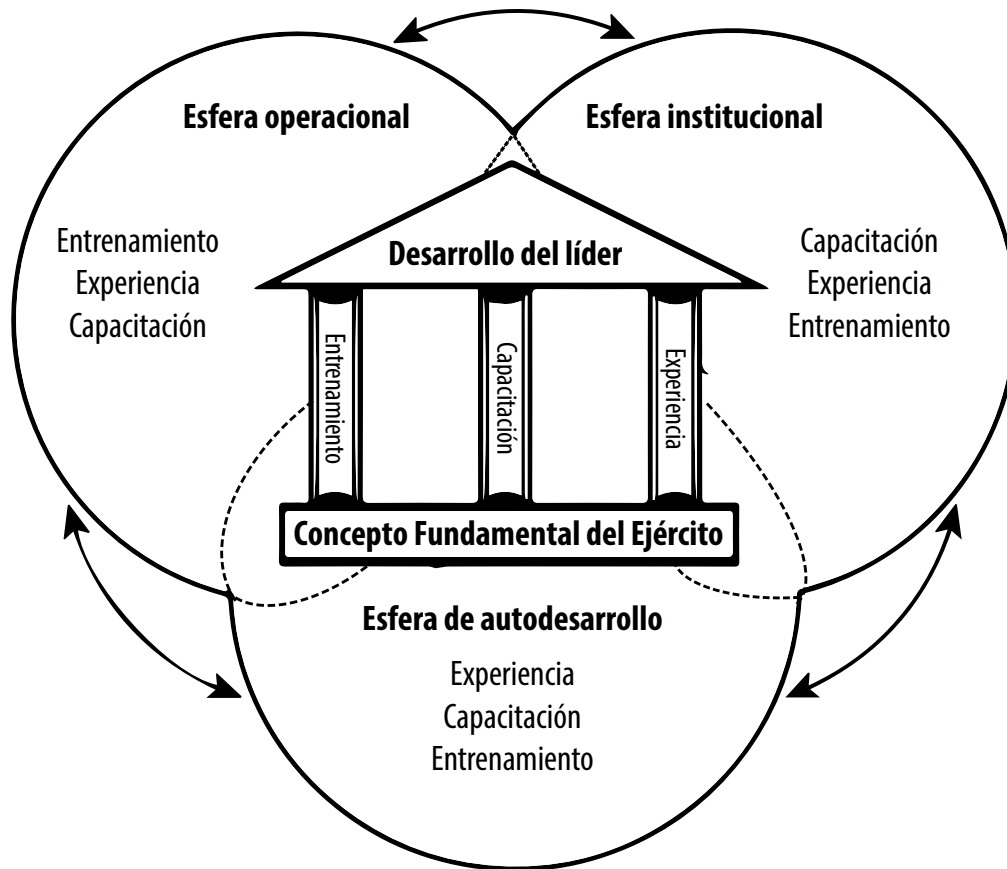


Figura – El modelo de desarrollo de líder del Ejército

ha asistido a la escuela de medicina, ha llevado a cabo procedimientos quirúrgicos y ha continuado perfeccionando sus destrezas.

Esta analogía demuestra la importancia de las tres esferas de entrenamiento del Ejército para el desarrollo eficaz de líderes (véase la Figura).¹ A fin de ser líderes eficaces, las personas necesitan actividades de desarrollo en la esfera institucional, operacional y de autodesarrollo.

El modelo de desarrollo de líder del Ejército muestra experiencia, capacitación y entrenamiento en todas las esferas de aprendizaje, con un traslape entre las mismas. Las actividades de desarrollo en la esfera institucional tienden a darse en las escuelas y cursos. Las actividades en la esfera operacional tienden a ocurrir en las asignaciones profesionales. Las actividades en la esfera de autodesarrollo suelen consistir en actividades seleccionadas y ejecutadas por las personas. Pocos argüirían que los líderes del Ejército necesitan formar una base sólida de

entrenamiento de liderazgo, normalmente en la esfera institucional; por lo regular, necesitan usar dicho entrenamiento en la esfera operacional y necesitan continuar el sostenimiento y perfeccionamiento del mismo, normalmente, en la esfera del autodesarrollo. Las actividades de desarrollo del líder del Ejército en las esferas institucionales y de autodesarrollo son, en gran medida, eficaces. En términos generales, el Ejército, como institución, garantiza que sus soldados participen en actividades de desarrollo del líder institucional. Comúnmente, los soldados individuales ejercen la iniciativa para garantizar su participación en las actividades de autodesarrollo. Sin embargo, el Ejército tiene deficiencias en las actividades de desarrollo del líder en la esfera operacional. El desarrollo eficaz de líderes en la esfera operacional depende de que los líderes de unidad tomen el tiempo suficiente para proporcionar asesoramiento, entrenamiento y tutoría individualizada a sus subalternos.

La esfera institucional

El desarrollo del líder en la esfera institucional, a través de programas tales como la educación militar profesional y el Sistema de Educación Civil, proporciona al individuo una base de capacidades de liderazgo. Estos cursos están concebidos para proporcionar conocimientos y destrezas necesarios a fin de lograr el éxito en un nivel profesional específico. Según la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército de 2013, “Todo programa de instrucción en los programas de formación profesional de oficiales y suboficiales, han sido actualizados para tomar en cuenta las lecciones aprendidas en los últimos 12 años mientras también se prevén los requerimientos del futuro”.² Por este motivo, es ideal que los líderes asistan a estos cursos al inicio de todos los niveles de sus carreras. En los cursos se garantiza que los líderes de todas las instituciones formen un fundamento similar que les ayude a desempeñarse en diversas posiciones en todo un campo profesional específico. Además, el asistir a estos cursos les da la oportunidad de descansar de los requerimientos operacionales y solo dedicar su tiempo al proceso de aprendizaje, en el que reflexiona sobre su pasado rendimiento en la esfera operacional y lleva a cabo los cambios necesarios para lograr futuros éxitos.

El Ejército no tiene un gran problema con el desarrollo del líder en el ámbito institucional. En vista de que hay mecanismos o estándares obligatorios en los ejercicios y pruebas prácticas que se deben pasar para graduarse, si los líderes asisten a cualquier curso, es dudoso que aprendan los requerimientos básicos. Sin embargo, hay que destacar que no todos los alumnos salen de un curso específico con los mismos conocimientos. Por ejemplo, en la Escuela de Comando y Estado Mayor, los mayores pueden participar en actividades extracurriculares tales como cumplir el programa de Maestría o participar en diversas competencias académicas. Muchos participan y adquieren mayor conocimiento, pero otros muchos no lo hacen. Aunque solo aprenden el estándar mínimo saldrán del curso con un gran nivel de conocimientos cuando se gradúan.

Hoy en día, debido a las exigencias de los recientes conflictos, algunos cursos han sido acortados. El Sargento Mayor del Ejército Raymond F. Chandler III habló sobre los cursos que fueron eliminados para acomodar el ciclo de despliegue de la siguiente manera: “Sabemos que hemos eliminado muchas cosas que ahora necesitamos reintegrar”.³ Sin embargo, esta corrección es fácil de hacer. A diferencia de los asuntos en la esfera operacional, los asuntos en la esfera institucional son relativamente fáciles de cambiar. Sin embargo, si bien las actividades en la esfera institucional son sumamente valiosas y eficaces, por sí solo no es suficiente.

La esfera operacional

Es imprescindible que el desarrollo de líderes se dé en la esfera operacional, donde a los líderes se les asignan deberes operacionales. Estos líderes no pueden suspender su desarrollo en las ceremonias de graduación y continuar, nuevamente, años después. El aprendizaje en la esfera institucional debe ser perfeccionado y fortalecido en la esfera operacional. La responsabilidad de continuar las actividades de desarrollo de líder en la esfera operacional recae en los líderes en el nivel de unidad. Los líderes en el nivel de unidad deben desarrollar a sus subalternos. Según se declara en la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército de 2013, “Si los líderes de hoy en día no desarrollan adecuadamente a sus subalternos a través del ejemplo personal, asesoramiento, entrenamiento y tutoría, los mismos no tendrán éxito al cumplir la misión en el futuro”.⁴ En la esfera operacional, el desarrollo se centra más estrechamente en la asignación específica de un soldado, a diferencia de lo que sucede en la esfera institucional, en la cual el desarrollo se centra más en una base general que se utiliza a través de múltiples asignaciones en una especialidad militar.

La grave deficiencia en el desarrollo del líder en la esfera operacional tiene implicaciones para las futuras generaciones de soldados. Similar a la reducción de cursos debido a los requerimientos operacionales, el desarrollo del líder se redujo a su mínima expresión, si es que no se perdió

completamente en gran parte de la esfera operacional. No se puede decir que el desarrollo del líder no se daba en la esfera operacional y que tampoco había líderes que desarrollaban a sus subalternos. Sin embargo, si bien el desarrollo del líder se daba hasta cierto grado, el mismo no era congruente con los estándares ni tan frecuentemente como era necesario. Según se declaró en la *Encuesta Anual del Centro de Liderazgo del Ejército* (CASAL, por sus siglas en inglés) sobre el tema, “La eficacia de los líderes del Ejército en la capacidad de *Desarrollar a los demás* continúa con la evaluación más baja y necesita gran atención”.⁵ Independientemente de cuán excepcionales hayan sido los líderes en los últimos 12 o 13 años de conflicto, los líderes de unidad sencillamente no han tenido el suficiente tiempo para llevar a cabo adecuadamente el desarrollo del líder en la esfera operacional debido a los requerimientos de misión. Sin embargo, a diferencia de la esfera institucional, corregir esta deficiencia no es fácil. En vista de que en la esfera operacional se ha minimizado el desarrollo del líder, ha habido mayores, oficiales técnicos, sargentos de primera clase y grados inferiores que se han integrado al Ejército después del 11-S y no han sido desarrollados adecuadamente. A su vez, es posible que no comprendan la necesidad de desarrollar a sus subalternos o no saben cómo hacerlo. Del mismo modo, los soldados que sirvieron antes del 11-S que cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar a los demás, están en el proceso de salirse del servicio o retirarse.

Los líderes de mayor antigüedad del Ejército necesitan tomar acciones rápidas para garantizar que el desarrollo del líder se dé en sus organizaciones y que sus oficiales subalternos desarrollen a los demás, especialmente, en la esfera operacional. Según se declara en la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército, “los oficiales superiores deben responsabilizar a los oficiales subalternos por el desarrollo del líder y recompensar a los que toman en serio esta responsabilidad”.⁶ Además, el desarrollo del líder no es algo complicado. En la publicación de doctrina ADRP 6-22, *Army Leadership*, se declara lo siguiente: “Los

líderes cuentan con tres maneras principales de desarrollar a los demás. Pueden proporcionar conocimientos y retroalimentación a través de asesoramiento, entrenamiento y tutoría”.⁷ En otras palabras, los líderes pasan sus conocimientos a otras personas, para que los soldados y civiles del Departamento del Ejército se conviertan en mejores líderes.

El recurso principal que necesita el líder superior para desarrollar a sus subalternos es tiempo —el tiempo necesario para hablar con una persona y compartir sus conocimientos. El proceso puede ser beneficioso para ambas partes.

Es cierto que cierto nivel de desarrollo del líder en la esfera operacional se da a través de actividades tales como misiones en el mundo real y ejercicios de entrenamiento, no obstante, a menos que los oficiales proporcionen asesoramiento, entrenamiento y tutoría individualizados, el desarrollo del líder no es lo que podría o debería ser. Solo se puede aprender hasta cierto punto sin recibir la retroalimentación personal específica. Por ejemplo, al principio, escribí el presente artículo de la mejor manera posible, hasta el punto que ya no pude mejorarlo más. Hasta cuando otros, más experimentados y capacitados que yo, se tomaron el tiempo para revisar mi trabajo y darme sus opiniones, pude mejorarlo. Un proceso similar ocurre con los líderes. Se puede llevar a cabo varias veces una misión, sin embargo, a menos que un asesor, entrenador o tutor lo evalúe y proporcione retroalimentación, el nivel de perfeccionamiento será limitado. El recurso principal que necesita el líder superior para desarrollar a sus subalternos es el tiempo —el tiempo necesario para hablar con esa persona y compartir sus conocimientos. El proceso puede ser beneficioso para ambas partes.

Los líderes del Ejército pueden combinar diversas metodologías para facilitar el desarrollo de otros, pero todas estas dependerán de que los

oficiales tomen el tiempo suficiente para desarrollar a sus subalternos de manera individual. El Centro de Liderazgo del Ejército (CAL, por sus siglas en inglés), la organización vanguardia de la doctrina y desarrollo de liderazgo, proporcionó las herramientas necesarias para apoyar las actividades de desarrollo del líder. Por ejemplo, en la página web del CAL, en el Centro Virtual de Perfeccionamiento, se ofrece una lección sobre el desarrollo del líder a través de tareas difíciles. Los líderes de unidad pueden asignar una tarea a sus oficiales subalternos, tales como impartir clases, dar presentaciones o llevar a cabo una tarea, sin embargo, este tipo de actividad de desarrollo debe ocurrir en coordinación con el asesoramiento, entrenamiento y tutoría. Según se declara en *Commander's Handbook for Unit Leader Development* [Guía del Comandante para el desarrollo del líder de unidad], publicado por el CAL, “La capacidad de proporcionar retroalimentación a sus oficiales subalternos

contribuirá considerablemente a su desarrollo. Mejorará y acelerará el aprendizaje a través de las experiencias cotidianas en el trabajo —el ambiente más apreciado y eficaz en el desarrollo del líder”.⁸ El solo asignar a un subalterno a una posición de mayor responsabilidad o asignarle una tarea sin garantizar la retroalimentación, será marginalmente eficaz. Solo cuando el líder superior proporciona una retroalimentación individualizada, los subalternos pueden alcanzar su máximo potencial de liderazgo.

La esfera de autodesarrollo

En la esfera de autodesarrollo, incluyendo las actividades tales como asistir a cursos universitarios o sacar una licenciatura, es distinto porque la responsabilidad recae en la persona que se está desarrollado. En la ADRP 6-22, “Con el fin de prepararse para enfrentar ambientes operacionales cada vez más exigentes, los líderes del Ejército deben dedicar más tiempo que antes al autoestudio



(Ejército de EUA, Sgt. 2º Teddy Wade)

El general Raymond T. Odierno, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, habla durante la ceremonia de graduación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle Barracks, estado de Pensilvania, 8 de junio de 2013.

y autodesarrollo”⁹ Esto no significa que los líderes no tienen la responsabilidad de apoyar a sus subalternos en el autoestudio. En la esfera operacional, un líder puede evaluar las deficiencias de liderazgo de sus subalternos y, luego, aconsejarlos y darle apoyo para llevar a cabo el autoestudio.

En esta era tecnológica, las actividades de autodesarrollo son más robustas que nunca antes. Los soldados pueden asistir a cursos universitarios durante sus asignaciones permanentes o aunque estén desplegados. Si bien, muchos tuvieron que cancelar sus clases cuando estuvieron desplegados en apoyo a la Operación *Desert Storm*, hoy en día, el asistir a cursos universitarios durante un despliegue, es común.

Entre las numerosas herramientas disponibles en línea está el Programa de Evaluación y Retroalimentación de Múltiples Fuentes, que los líderes en todo el Departamento de Defensa pueden usar para evaluar sus puntos fuertes y débiles. A través de dicho programa, los líderes pueden aprovechar numerosos recursos de desarrollo de liderazgo, incluyendo el entrenamiento que ayuda a formular un plan de desarrollo individual.

En conclusión, el Ejército debe centrar su atención en mejorar el desarrollo de líder en la esfera operacional. Lo que ocurre en la esfera institucional funciona bien, con pocos problemas. De manera rutinaria, los soldados y civiles aprovechan el caudal de oportunidades en la esfera del autodesarrollo. Sin embargo, debido a los requerimientos operacionales en los últimos 12 o 13 años, los soldados y civiles no han recibido el suficiente desarrollo de líder en la esfera operacional. Las experiencias operacionales han proporcionado cierto nivel de desarrollo del líder, pero los comandantes de unidad no han tenido el suficiente tiempo para dedicarse al desarrollo de otros de manera adecuada. Los líderes en los escalones superiores no solo deben desarrollar a sus subalternos a través de asesoramiento, entrenamiento y tutoría, sino también garantizar que sus subalternos hagan lo mismo. Esto significa proporcionar tiempo suficiente, herramientas, educación y entrenamiento a los líderes de unidad para que lleven a cabo el desarrollo del líder de forma adecuada a fin de preparar a la siguiente generación de líderes del Ejército. **MR**

Referencias bibliográficas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC, Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2, disponible en http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp7_0.pdf.
2. *Army Leader Development Strategy 2013*, 8, disponible en <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>.
3. Lance Bacon, "Sergeant Major: 12 Changes to Expect in '12," *Army Times* (29 de enero 2012), disponible en <http://www.armytimes.com/article/20120129/NEWS/201290313/Sergeant-Major-12-changes-expect-12>.
4. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
5. *2012 CAL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report 2013-1 (abril de 2013): p. 9, disponible en <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/CALSurvey/ResourceData.asp>.
6. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.
7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC, GPO, 2012), párrafo 7-59, disponible en <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/events/ADP622/>.
8. Combined Arms Center, Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development*, p. 16, disponible en <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>.
9. ADRP 6-22, párrafo 7-32.

El teniente coronel Kevin M. Kreie es el especialista de desarrollo de líder en el Programa de Evaluación y Retroalimentación de Múltiples Fuentes del Centro de Liderazgo del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Justicia criminal y una Maestría en Teología. Sus despliegues incluyen las Operaciones Desert Shield/Desert Storm e Iraqi Freedom.



¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad?

Arte: En esta pintura al óleo por Antoine-Jean Gros, se muestra a Napoleón en el campo de batalla de Eylau (Prusia) durante una de las Guerras Napoleónicas (la guerra de la Tercera coalición, 1807).

Mayor Adam Wojack, Ejército de EUA

EN 1808, TRAS la humillante derrota infligida por Napoleón y Francia, el gobierno prusiano echó gran parte de la culpa de sus desgracias al deficiente liderazgo militar y, posteriormente, volvió a redactar los criterios nacionales para el desarrollo de oficial. Desapareció el factor discriminador en cuanto

a que los oficiales, exclusivamente, debían ser seleccionados de la aristocracia de la nación. “El único título de un oficial asignado, declarado en la Directiva, “debía ser en tiempo de paz, capacitación y conocimiento profesional; en tiempo de guerra, el valor distinguido y percepción... Todas las preferencias de clase que existían previamente

El mayor Adam Wojack, Ejército de EUA, es un becado del Programa de entrenamiento con la industria en FleishmanHillard, una empresa internacional de

comunicaciones, en la ciudad de Nueva York. Cuenta a su haber con un Maestría en las Artes y Ciencias Militares de la Escuela de comando y estado mayor del Ejército de EUA.

en la institución castrense es abolida”¹ El gobierno prusiano también añadió el requisito de que todos los candidatos a oficial sirvieran seis meses en las filas de alistados —para garantizar un buen comienzo hacia la competencia técnica— y asistir, nueve meses a la escuela profesional antes de ser nombrados. Estas reformas, comúnmente reconocidas como el principio de la profesión militar moderna, fueron concebidas para garantizar la victoria futura, al aumentar el tipo de líder que podía prosperar y lograr éxito en el cada vez más complejo ambiente operacional de la guerra de armas combinadas Napoleónica. Cuando llegaron las reformas al comienzo de un período de la dominación experimentada por las fuerzas armadas prusianas y, más tarde, por los militares alemanes, revolucionaron la manera en que los ejércitos enseñaban, se desempeñaban y desarrollaban a los líderes en el siglo XX.²

De manera similar pero menos monumental, después de casi una década de operaciones de combate continuas, en noviembre de 2009, el Ejército de Estados Unidos publicó la *Army Leader Development Strategy* (ALDS, por sus siglas en inglés). La ALDS fue la visión inicial del Ejército en cuanto a cómo centraría los medios institucionales hacia el fomento de su nueva generación de líderes directos y organizacionales. Fue elaborado por los principales departamentos interesados quienes consideraron que el Ejército estaba “fuera de equilibrio” en el desarrollo de sus líderes y se dieron cuenta de la necesidad de una visión de liderazgo. Al discutir el “ambiente de aprendizaje competitivo” del futuro en el cual nuestras fuerzas enfrentarían enemigos pacientes y adaptables que aprovechan el tiempo y complejidad, los autores fueron llamados al Ejército para que ahora moldearan la victoria mediante el desarrollo de sus líderes a fin de que “aprendieran más rápido, comprendieran mejor y se adaptaran rápidamente.”³

A fin de llegar a ese punto, la ALDS señaló que el Ejército debía centrarse en el desarrollo de líderes seguros de sí mismos, versátiles, adaptables e innovadores para dominar en un ambiente cambiado y cambiante. Una manera era que el Ejército, como institución, estableciera la estrategia para

equilibrar su compromiso con los tres pilares del desarrollo de líder: entrenamiento, capacitación y experiencia.⁴

Si bien los efectos del cambio institucional son raramente visibles a corto plazo, cuatro años después, el Ejército todavía se considera, a sí mismo, fuera de equilibrio en estos tres pilares, “dado el énfasis que ha tenido que poner en las operaciones bélicas”, según la versión más reciente de la ALDS, publicada en junio de 2013.⁵

Exactamente, donde hay equilibrio todavía es necesario y donde el cambio debe ocurrir, probablemente seguirá siendo tema de debate. En este artículo se pretende entrar en ese debate al sugerir que de los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, —la experiencia— está más fuera de equilibrio con los demás cuando se pone en práctica en nuestros oficiales más jóvenes en su fase previa de implementación del desarrollo.

El desarrollo inicial

La implementación, para fines de este artículo, es la asignación de los oficiales de menor antigüedad en sus primeras posiciones de liderazgo de tropas tras el entrenamiento de desarrollo inicial. El equilibrio se refiere a la igualdad de atención a través de los tres pilares del modelo de desarrollo de líder para garantizar oficiales más versátiles y adaptables. A continuación se presenta una ilustración contemporánea: Hace unos años, en el Fuerte Leavenworth, casi al final de la operación *Iraqi Freedom* y justo antes de la “oleada de tropas” de Afganistán, un comandante de equipo de combate de brigada del Ejército, habló con un grupo de oficiales de grado superior [de mayor a coronel] sobre el desafío que presenta equilibrar la administración de fuerzas con los requisitos de desarrollo de líder. Dijo que entre sus 40 comandantes de compañía, 11 todavía no habían asistido al curso de carrera de capitán. En otras palabras, dijo que estaban en su primera asignación como oficiales del Ejército. Hace diez años, este comandante de brigada dijo que una proporción similar habría sido impensable. Luego dijo que todos los capitanes que asistían al curso de Mando de compañía en una brigada de servicio

activo se habían graduado del curso de carrera y estaban, por lo menos, en su segunda asignación del Ejército.

El comandante de esta brigada pasó a explicar que el efecto inesperado de esta creciente población de comandantes de compañía más jóvenes, era la presión adicional en la organización debido a su inexperiencia. Si bien todos tenían abundante experiencia en combate por los recientes despliegues a Irak o Afganistán, ninguno contaba con la suficiente destreza para, por ejemplo, servir de tutores de sus nuevos tenientes y suboficiales, como lo habían sido sus predecesores diez años antes. Esto, dijo el comandante de brigada, obligó a sus oficiales de mayor antigüedad a asumir un rol mayor que antes en esta área, lo cual creó nuevos factores estresantes, tales como más trabajo para los oficiales de mayor antigüedad y la percepción de una micro administración.

Si bien esta ilustración se refiere a los comandantes de compañía y no a los oficiales de menor antigüedad quienes son el tema de este artículo, la misma trata del factor de la experiencia en el desarrollo de líder. Los oficiales requieren practicar para convertirse en expertos en la mayoría de las tareas de líder y cada nuevo nivel de responsabilidad requiere diferentes destrezas en el nivel de entrada que son temas en este ensayo, habla sobre el factor de la experiencia en el desarrollo del líder. Los oficiales requieren práctica que se adquiere con el tiempo para que sean hábiles en la mayoría de las tareas de líder y cada nuevo nivel de responsabilidad requiere diferentes destrezas. Sin la ventaja del tiempo y práctica, los oficiales subalternos pueden convertirse más bien en una carga para sus superiores mientras desarrollan sus destrezas de líder.

De los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, la experiencia, definida en la actual ALDS como “la progresión continua de eventos personales y profesionales”, puede ser la más difícil de cuantificar.⁶ A diferencia de la capacitación o entrenamiento, los cuales pueden medirse en términos de finalizar un curso o campo de estudio, por lo regular, la experiencia se evalúa en términos de participación en eventos específicos, o tiempo

de servicio en la siguiente posición más baja antes del ascenso. Sin embargo, las personas aprenden a diferentes ritmos y algunos ambientes ofrecen mayores oportunidades de aprendizaje que otros. En todo caso, la experiencia de trabajo relevante, por lo regular, se considera esencial para los puestos de administración o de liderazgo en la mayoría de las organizaciones civiles. El Ejército no es diferente en este sentido, con la excepción de la conocida selección del oficial de menor antigüedad: con base en la capacitación adquirida y entrenamiento recibido, el Ejército asigna a esto individuos civiles en posiciones de liderazgo militar en el punto medio de la jerarquía organizativa de grado y escala salarial. Estos individuos se convierten en los oficiales de menor jerarquía y líderes en el nivel de pelotón del Ejército. Antes, la experiencia militar no era requerida. Si bien algunos de estos oficiales de menor antigüedad pueden tener experiencia previa como alistados y probablemente de combate antes de ser asignados, esta es la excepción, no la regla — y no constituye un requisito previo.

De los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, la experiencia, definida en la actual ALDS como “la progresión continua de eventos personales y profesionales”, puede ser la más difícil de cuantificar.

En este modelo de asignación de oficial, dos de los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército (capacitación y entrenamiento) se rigen por los requerimientos de servicio antes de su implementación, pero el tercero (la experiencia), se aborda de manera incompleta. El Ejército ha experimentado con la implementación de experiencia previa en el entrenamiento de líder a través del Curso básico de liderazgo para oficiales, fase II (BOLC II), un curso de seis semanas de duración en la rama inmaterial del liderazgo para oficiales recién asignados desde 2006 hasta que se suspendió en diciembre de

2009.⁷ El teniente general Mark Hertling, en ese entonces sub comandante general del Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército de EUA para el entrenamiento militar inicial, explicó por qué se eliminó el BOLC II al decir que las unidades necesitan, con urgencia, oficiales de menor antigüedad y eliminar el BOLC II pareció ser la solución más conveniente.⁸

Si bien el BOLC II pudo o no haber proporcionado a los oficiales de menor antigüedad la oportunidad de ganar experiencia organizacional antes de la implementación, según los líderes en el nivel directo, su eliminación —o fusión en los actuales cursos básicos de oficiales BOLC B— similar en duración y alcance a los cursos básicos de pre-BOLC de oficial— creó un vacío de cualquier *propuesta* de experiencia para los oficiales de menor antigüedad del Ejército. Esto sugiere un simple desequilibrio de desarrollo de líder en el punto inicial de la carrera de nuestros oficiales más jóvenes.

¿Dónde se necesita más la experiencia?

Doctrinalmente hablando, el enfoque del Ejército para desarrollar la experiencia en los oficiales de menor antigüedad es mediante el entrenamiento en el trabajo. En la edición actual del folleto del Departamento del Ejército 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, publicado en 2010, se establece que “las unidades de tropas” son “donde los oficiales comienzan a desarrollar sus destrezas de liderazgo... El liderazgo de tropas es el mejor medio de capacitarse en las operaciones del Ejército y desarrollar una base sólida para el servicio futuro”.⁹

Si bien el aprendizaje en el trabajo es esencial y beneficioso, nuestros oficiales de menor antigüedad de la post implementación pueden no aprender las lecciones claves lo suficientemente temprano para tomar decisiones válidas y oportunas en el ambiente operacional complejo y competitivo de la actualidad. Estos jóvenes oficiales capacitados y entrenados pero inexpertos, no son los oficiales con óptimas destrezas para la solución de problemas requerida a fin de

alcanzar el éxito en un futuro campo de batalla de “complejidad y ambigüedad” de la ALDS.¹⁰ Dada la naturaleza cada vez más descentralizada de conflicto actual, donde los líderes de pelotón son, a menudo, los encargados de mayor antigüedad de la toma de decisiones en muchas misiones operacionales, pareciera que es donde más se necesita la experiencia.

En pocas palabras, ganar experiencia con el tiempo antes de la implementación está estrictamente programado en el desarrollo profesional de casi todos los líderes del Ejército —desde los suboficiales hasta los oficiales de compañía y comandantes en el nivel superior— salvo los líderes de pelotón.

Si bien no es difícil identificar el déficit en el desarrollo de la experiencia entre nuestros jóvenes oficiales (sobre todo entre aquellos sin experiencia militar previa), es necesario en este momento establecer qué vínculo causal, de haberlo, existe entre la experiencia militar previa y los niveles más altos de rendimiento de los oficiales de menor antigüedad posterior a la implementación. A este tema no le falta respuestas que se encuentran en el folclore, tales como tenientes previamente alistado quienes son codiciados por comandantes de batallón por su desarrollo técnico y destrezas de liderazgo ya desarrolladas; los soldados alistados señalan su preferencia por los oficiales con experiencia como suboficiales, debido a este antecedente compartido; y la creencia de algunos de que los oficiales con experiencia como suboficiales sencillamente son mejores líderes de pelotones. Pero la pregunta implora exploración y prueba: ¿de qué manera puede hacer la experiencia militar mejor a un joven oficial y es esta ventaja potencial lo suficientemente significativa como para inspirar un cambio en cómo desarrollamos a los oficiales?

Una encuesta informal de la literatura existente sobre el tema revela, por lo menos, cinco categorías diferentes de por qué la adición de la experiencia organizativa o de combate en un oficial de menor antigüedad mejora el desempeño del líder, la unidad y las organizaciones —otros atributos

deseados tales como inteligencia, acondicionamiento físico, carácter y motivación, permanecen iguales. Estas categorías son las siguientes:

- Un proceso de selección militar inicial.
- Competencia técnica aumentada y tiempo de entrenamiento reducido en la unidad.
- Mayor confianza en sí mismo, juicio y capacidad para liderar con el ejemplo.
- Mayor capacidad para identificarse con los subalternos.
- Una menor micro administración por parte de los superiores da lugar a una menor presión organizacional.

A continuación se presentan ejemplos de la literatura pertinente en las discusiones:

El compromiso. En la primera categoría, un oficial de menor antigüedad con experiencia militar previa está más comprometido con la organización y viceversa, ya que el proceso de selección ocupacional ya se ha producido. En

otras palabras, el Ejército ha elegido —y ha sido elegido— el soldado que decide entrar al Ejército y que recibe un nombramiento.

La probabilidad de que ese oficial permanezca en el Ejército luego de pasar el periodo inicial de servicio es mayor que el de un oficial sin experiencia previa. Esto es validado por estudios recientes sobre las tasas de retención de oficiales en la última década a través de todas las fuentes de nombramiento. La investigación dio como resultado que los oficiales de la Escuela de aspirantes para oficial con experiencia previa como alistados permanecen en el Ejército en una tasa más alta. En contraste, los oficiales con becas de cuatro años en la Academia Militar de EUA y los programas del Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva, ambos con una población relativamente baja de cadetes con experiencia previa como alistados, mantienen la tasa más baja de retención.¹¹



(Markus Rauchenberger, Ejército de EUA)

La especialista del Ejército de EUA, Ernestine Koroma, centro, asignada al 30º Comando médico y patrocinadores, verifican el blanco cero del rifle de asalto carabina M4 durante la Competencia del mejor guerrero en 2013 en el área de entrenamiento Grafenwoehr, Baviera, Alemania, 20 de agosto de 2013.

El proceso de selección profesional se produce con el tiempo y abarca los hitos de la trayectoria de capacitación. Por ejemplo, un oficial de menor antigüedad con previa experiencia militar ya ha cursado y se ha graduado del entrenamiento básico y avanzado, se le ha asignado una especialidad ocupacional militar y ha servido en una unidad con compañeros soldados y ha aplicado para admisión en una fuente de pre implementación. Este período de servicio es más que un número de meses o años: es prueba o presunción de adaptación positiva a la cultura militar específica, adquisición de una variedad de destrezas básicas individuales y posible dominio de unas cuantas más. Muestra un sentido de compromiso con el Ejército, ya que el soldado decide permanecer en el servicio y convertirse en oficial, lo que es una fuerte sugerencia de que el soldado se siente cómodo en la profesión militar.

...un oficial de menor antigüedad con previa experiencia militar ya ha cursado y se ha graduado del entrenamiento básico y avanzado, se le ha asignado una especialidad ocupacional militar y ha servido en una unidad con compañeros soldados y ha aplicado para admisión en una fuente de pre implementación.

Martin van Creveld, el célebre historiador militar israelí, encontró problemático nuestro sistema de selección de potenciales oficiales de menor antigüedad al escribir lo siguiente: “La característica sobresaliente del camino hacia ganar una asignación militar en Estados Unidos es que gran parte de los futuros oficiales son designados como tales, incluso, antes de que entren a las fuerzas.”¹² La selección profesional para los oficiales creada de esta manera se produce por necesidad durante y después de la implementación, lo cual pone más presión tanto en la organización como en el individuo. En pocas palabras, ni el Ejército ni el individuo se ha elegido el uno al otro antes de que se le asigne a una posición de liderazgo directa.

La competencia. En segundo lugar, un oficial de menor antigüedad con experiencia militar previa tiene mayor competencia técnica y requiere menos entrenamiento en destrezas individuales y colectivas. Al hablar de los soldados alistados, el sociólogo militar Samuel Coates escribió lo siguiente: “Las destrezas militares, ya sea, en el liderazgo o especialidades técnicas, son como una regla demasiado compleja para ser dominadas en un período de alistamiento”.¹³ Las habilidades requeridas de los oficiales, que pueden presumirse más complejas que las de los soldados alistados — el nivel colectivo de planificación, liderazgo y toma de decisiones, por ejemplo— es probable que tome, por lo menos, un periodo similar de tiempo para dominarlo. En el ínterin, los suboficiales de la unidad, a menudo, llevan la carga de completar el entrenamiento de los oficiales de menor antigüedad.

En el Manual de campaña del Ejército de EUA (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, se informa sobre la responsabilidad que tienen los suboficiales de completar el desarrollo de los oficiales en el nivel de entrada. “Cuando los jóvenes oficiales sirven previamente en el Ejército, su experiencia como suboficiales les entrena y moldea. Cuando los tenientes cometen un error, los suboficiales experimentados los asisten”.¹⁴ Esto sugiere, teniendo en cuenta la presumida diferencia en complejidad entre las tareas de oficial y alistados, que tampoco los suboficiales son lo suficientemente competentes en las tareas de oficiales de menor antigüedad para enseñárselas a los mismos, o que nuestros jóvenes oficiales en el nivel inicial están aprendiendo destrezas de este tipo fácilmente enseñada por los suboficiales — destrezas básicas de soldado básico o de liderazgo.

El requisito para que los suboficiales entrenen en el trabajo a los jóvenes oficiales no es nuevo. Un historiador, extrae de la cultura del Ejército de la década de 1830, en la que se describe la fricción resultante de este inevitable periodo de entrenamiento: “los jóvenes oficiales que vienen de la vida civil, como eran la mayoría de los oficiales, resentían tener que depender de la guía del [Primer Sargento] debido a su inexperiencia.



Sargento de primera clase Shvoda Gregory de la 557ª Compañía de ingeniería, 864º Batallón de ingeniería, conversa con un pequeño grupo de especialistas y nuevos sargentos durante el curso de Desarrollo de liderazgo de menor antigüedad de cinco días de duración que imparte trimestralmente su batallón para preparar mejor a sus nuevos y futuros líderes, Base conjunta Lewis-McCord, Washington, 24 de enero de 2012.

Por otro lado, los soldados profesionales, lo apreciaron y llegaron a confiar y depender de él”.¹⁵

El *Manual Plattsburgh*, un manual en que se describe cómo el Ejército de EUA creó su masiva expansión del cuerpo de oficiales en la Primera Guerra Mundial, resume este punto con franca justificación: “Un buen soldado raso hace un buen cabo, un buen cabo hace un buen sargento, un buen sargento hace un buen teniente —un buen coronel hace un buen general de brigada— exactamente como en la vida civil”.¹⁶ La inferencia que debe tomarse de esta declaración es que el tiempo y la exposición suficiente para desarrollar las destrezas en la siguiente posición más baja, crea condiciones para el éxito a medida que se avanza en la escala de grado y responsabilidad.

Las destrezas. En tercer lugar, los oficiales de menor antigüedad con experiencia previa cuentan con destrezas mejoradas con el tiempo en áreas no técnicas que solo el tiempo y el desempeño en el

trabajo pueden desarrollar, tal como la confianza en sí mismo, capacidad de liderar con el ejemplo, adaptabilidad y buen juicio. Según se establece en el FM 6-22, la capacidad de liderar con confianza implica “tener oportunidades previas de experimentar reacciones a situaciones severas”.¹⁷ Una vez que los líderes han adquirido experiencias de estas “situaciones graves”, se vuelven conscientes de lo que “es correcto” y, lógicamente, están mejor preparados para liderar con confianza y con el ejemplo. La adaptabilidad, según nuestra doctrina de liderazgo, también es un producto del tiempo y la práctica: “a medida que se amplía la experiencia acumulada, también lo hace la capacidad de adaptación.”¹⁸

Las Fuerzas de defensa de Israel (FDI, pos sus siglas en español), una organización que ha acumulado experiencia en el liderazgo militar durante los últimos decenios por el casi constante conflicto regional, basa su doctrina de liderazgo

en torno al ejemplo personal. Si bien se acepta que este estilo de liderazgo crea mayor riesgo, las fuerzas israelíes consideran que el liderar con el ejemplo presenta la oportunidad de una mayor recompensa, “tanto en el éxito de la misión como en la cohesión”. La adaptabilidad, confianza en sí mismo y buen juicio son las metas de las FDI para los oficiales de menor antigüedad antes de su nombramiento como líderes de pelotón. El modelo israelí de liderazgo de combate, según un psicólogo de las FDI, “requiere un líder experimentado para evaluar y mitigar los riesgos y tomar decisiones correctas”.¹⁹ Resulta interesante señalar que las FDI exclusivamente seleccionan a sus oficiales de las filas de su fuerza de alistados reclutados. Todos los futuros oficiales sirven un periodo de dos años en las filas antes de asistir a un curso

de oficialidad para desarrollar —y ser evaluados por— el tipo de destrezas técnicas, confianza en sí mismos y buen juicio necesario para convertirse en un estilo de oficial que lidera con el ejemplo.²⁰

Al echar un vistazo al aspecto negativo, la falta de confianza y juicio de un oficial de menor antigüedad puede ocasionar resultados catastróficos en el peor de los escenarios. El líder de un pelotón controla el poder masivo de combate destructivo y debe saber cuándo y dónde poner en práctica esta fuerza y en qué circunstancias es justificado y legal. La investigación oficial del Ejército sobre el incidente en My Lai, en Vietnam, marzo de 1968, conocida como el informe *Peers*, cita la inexperiencia de los líderes de pelotón que participaron como un factor importante en el asesinato masivo de aproximadamente 400 no combatientes. En el informe de 1970 se establece que estos oficiales de menor antigüedad decidieron acatar, en lugar de cuestionar, las órdenes de su comandante de compañía con respecto al uso de la fuerza letal en los aldeanos desarmados que, en su mayoría, eran mujeres, niños y ancianos. En el Informe *Peers* se señaló el “extraordinario grado de influencia” ejercido por el comandante de compañía, un oficial de mayor antigüedad conocido por imponer una estricta disciplina sobre estos líderes de pelotón en desarrollo. En el informe se concluyó que la inexperiencia contribuyó a la falta de buen juicio ejercido por los líderes en el nivel de pelotón —tanto oficiales como suboficiales— en My Lai.²¹

En nuestra doctrina de liderazgo se resume este punto: “El buen juicio sobre una base consistente es importante para los líderes exitosos del Ejército y mucho del mismo proviene de la experiencia. Los líderes adquieren experiencia por medio de prueba y error y, de observar las experiencias de los demás.”²²

Las relaciones. En cuarto lugar, los oficiales de menor antigüedad con previa experiencia militar están mejor preparados para identificarse, comprender y cuidar de sus subordinados alistados. Si bien esto parece una declaración atrevida, la investigación le da credibilidad. Samuel Stouffer, el destacado psicólogo social estadounidense,



Sgt Leah R. Kilpatrick, Ejército dos EUA

El cabo Ian Faught sube una pared con la ayuda de sus compañeros durante el Curso de Reacción de Líder, la actividad culminante del Curso de desarrollo de Líder de equipo de batallón, Fuerte Hood, Texas, 29 de octubre de 2013.

encabezó un equipo de investigadores durante y después de la Segunda Guerra Mundial y buscó retroalimentación de los soldados del Ejército de EUA sobre sus experiencias en la guerra y en el servicio. Entre sus hallazgos se encuentra la percepción, quizás no sorprendente, entre los soldados alistados de que “los oficiales que anteriormente habían sido reclutas, tenían *más probabilidades* de compartir la visión de los soldados alistados que los oficiales que jamás se habían alistado.”²³ Si bien esto puede parecer básico, los resultados de una investigación complementaria puede que no: “Los oficiales consideraron que las ‘capacidades ejecutivas’ (de cumplir órdenes con rapidez y pensar por sí solo) eran mucho más importantes que las habilidades de ‘las relaciones personales’ (asistir a los soldados, explicarles las cosas claramente y ganarse la simpatía de los mismos). Los soldados rasos sintieron exactamente lo contrario.”²⁴ Lo que esto demuestra, según una investigación de Stouffer, es que, si bien, por lo regular, los soldados alistados mantienen diferentes valores sobre el trabajo cotidiano del Ejército que sus oficiales, los oficiales sin experiencia previa como alistados, eran más probable que no pudieran comprender esta diferencia —en otras palabras, eran menos capaces de identificarse con sus tropas.

La experiencia del soldado alistado en el cuerpo de oficiales del Ejército de EUA siempre ha tenido algún precedente, junto con el lazo que ha creado este antecedente compartido —en mito o realidad— entre el oficial y el soldado. En la Guardia Nacional del Ejército entre las guerras mundiales del siglo XX, algunas unidades prefirieron a los oficiales que hubieran crecido... en [sus] propias filas [y quienes] por lo regular, sirvieron como soldados alistados aprendices antes de convertirse en oficial.” El beneficio de esto, consideraron los oficiales de la Guardia Nacional al principio del siglo XX, era el “sentido de responsabilidad permanente que [estos oficiales tenían] con sus hombres.”²⁵

Se cree que la práctica de cuidar de los soldados mejora la moral de la unidad y aumenta la eficacia en el combate. Se trata de garantizar que se satisfagan las necesidades humanas básicas y

que los soldados sean liderados con competencia e interés. Un equipo de investigación de Ciencias del comportamiento en la Academia militar de Estados Unidos señaló lo siguiente: “Los líderes que cuidaron de sus soldados, quienes satisficieron sus necesidades tácticas a través de sus propias competencias y destrezas... y que disiparon las ansiedades de sus soldados de que respetarían sus vidas evitando bajas innecesarias —estos oficiales lideraron a las unidades que fueron las más eficaces en combate”.²⁶

La confianza de los superiores. En quinto lugar, los oficiales de menor antigüedad experimentados están menos propensos a ser sometidos a la micro administración de sus superiores, lo cual reduce la tensión en la organización, aumenta la satisfacción en el trabajo de los jóvenes oficiales y, posiblemente, su compromiso organizacional y retención en el Ejército. Esta es una declaración general, pero nuevamente, el aprendizaje actual lo comprueba. El informe histórico de entrenamiento del Ejército y el informe del panel de Desarrollo de Líder intentaron identificar problemas en la cultura y clima del Ejército que estaban contribuyendo a la insatisfacción del cuerpo de oficiales y disminuyendo las tasas de retención durante la década que le siguió a la guerra del Golfo Pérsico. Según el informe de 2002, los oficiales de menor antigüedad no “estaban adquiriendo las experiencias de desarrollo de líder adecuadas... [lo cual] llevó a una percepción de micro administración omnipresente. No consideraban que estuvieran recibiendo suficiente oportunidad de aprender de los resultados de sus propias decisiones y acciones”.²⁷ El Ejército decidió hacer el nexo causal entre estas quejas y la pobre tasa de retención del oficial e instituyó varios cambios en los años que siguieron en un intento por revertir la tendencia.

Evidentemente, la micro administración y sus efectos negativos no es nada nuevo. El Ejército de EUA en la era de Vietnam ofrece un interesante precedente de los peligros del liderazgo inexperto “corregido” por la micro administración de la organización. En este ejemplo, los suboficiales desarrollados mediante el entrenamiento post básico, el Curso de suboficial “sacudir y hornear”

eran considerados demasiados inexpertos para dejarlos ejecutar solos sus tareas y cuidar de los soldados. ¿Qué sucede con la presunta micro administración de los oficiales de menor antigüedad? Según lo relatado por el historiador Ernest Fisher, “Debido a una escasez crónica de suboficiales experimentados, muchos oficiales, especialmente en el nivel de compañía, reanudaron la práctica de omitir a sus suboficiales cuando lidiaban con las tropas... esto erosionó el rol apropiado que juega el Sargento como líder de pequeñas unidades y lo margina al punto en el que se convierte en un espectador en lugar del foco de la acción”. La ironía principal de esta práctica, añade Fisher, fue que exactamente se produjo en un momento cuando, “debido a la naturaleza de las tácticas usadas en Vietnam, el líder de pequeña unidad era más necesario que nunca.”²⁸

Cómo desarrollar oficiales de menor antigüedad capacitados

En este breve estudio de la literatura del desarrollo de líder en estas cinco categorías sugiere que la experiencia militar previa, junto con suficiente capacitación y adiestramiento, desarrolla a oficiales de menor antigüedad más capaces de desempeñarse inmediatamente con competencia y seguridad en sí mismos una vez nombrados. Esto puede tener mucho que ver con la manera en que aprenden los seres humanos y las diversas tareas complejas que debe dominar un joven oficial. Según un libro de texto sobre el liderazgo usado en el Fuerte Leavenworth, los seres humanos aprenden de la experiencia a través de un proceso llamado “acción-observación-reflexión”. Típicamente, los seres humanos participan en actividades, observan los resultados o consecuencias y, eventualmente, reflexionan sobre lo que estuvo bien o mal, incluso, si deben repetir o no la misma acción y cómo mejorar los resultados. Si bien las acciones y observaciones pueden ocurrir en alta frecuencia, por ejemplo, durante la asignación inicial de un joven oficial, especialmente, en el combate, el periodo de reflexión requerido para procesar los datos recogidos no tendrá lugar hasta

más tarde, a menudo, mucho más tarde y, a veces, sólo después de un cambio de ambiente —tal como el repliegue o transferencia a un trabajo o asignación subsecuente.²⁹

Por lo tanto, al poner en práctica este modelo de aprendizaje para un oficial de menor antigüedad inexperto, pareciera que la reflexión vivencial se da después de las situaciones en donde podría ser más útil. Por ejemplo, un ex líder de pelotón que ahora trabaja en calidad de oficial ejecutivo de una compañía, podría comenzar a comprender y beneficiarse de sus experiencias y sentirse más seguro de sí mismo y de su capacidad de liderar a un pelotón, sin embargo, ahora, el oficial está comprometido con un nuevo trabajo que tiene distintas funciones y requerimientos. Al parecer, la mejor manera de entrenar a un líder de pelotón para que se desempeñe en un nivel más alto sería permitir que el joven oficial sea líder de pelotón por un suficiente periodo, asignarlo a otro trabajo para aprovechar el tiempo y el cambio de ambiente a fin de estimular la reflexión y, luego, reasignar a ese oficial a una posición de líder de pelotón para aprovechar plenamente sus capacidades mejoradas.

El Ejército o, para el caso, cualquier otra organización, no cuenta con el tiempo ni el lujo de los recursos con respecto al desarrollo de líder y deben usar y entrenar a los oficiales de menor antigüedad a medida que estén disponibles. Además, debe rotarlos a otros trabajos importantes, tales como un pelotón especializado, oficial ejecutivo y estado mayor de batallón para satisfacer las necesidades de la organización así como proporcionar experiencias generales para estos oficiales en desarrollo.

Lo que debería ser evidente, dada esta encuesta sobre el pilar de la experiencia del modelo de desarrollo de nuestros líderes, es que mientras mayor sea la experiencia previa de un oficial de menor antigüedad antes de su nombramiento, mejor se desempeñará el mismo y que el Ejército debe encontrar una manera coherente con la intención de la ALDS, para proporcionar más equilibrio al desarrollo de nuestros oficiales de menor antigüedad.

Las soluciones prácticas no son el tema de este artículo, pero para ser útil debe compartir una cosa: el beneficio de la experiencia debe ser el factor en el desarrollo de un joven oficial antes de su nombramiento como líder directo de tropas. Algunas prácticas e ideas conocidas incluyen el servicio obligatorio alistado antes de ingresar a un programa de asignación (dos años parece ser la norma común, como la usada por los israelíes, entre otros). Otro es un periodo de “aprendizaje” seguido de la graduación de una escuela de liderazgo y antes del nombramiento e implementación (las fuerzas armadas alemanas desarrollan a sus oficiales de manera similar). Aún otra solución es crear una estructura de grado vertical en la que todos los soldados entran ganando el salario más bajo y de ahí van progresando en el salario (cuán rápida o lentamente sea) con base en el talento individual, el deseo, motivación y sugerencias por parte de los supervisores. La experiencia en la siguiente posición más baja antes de la progresión ascendente estaría garantizada. Por supuesto, ciertos salarios de grados tendrían que ser consolidados o ignorados para garantizar que los líderes en el

nivel de compañía sean lo suficientemente jóvenes para liderar con el ejemplo bajo condiciones físicamente adversas.

Si se echa a un lado esta discusión, algunos, tal vez, muchos contemporáneos insistirían en que el modelo de desarrollo de oficial del Ejército funciona bien. Destacarían la envidiable cantidad de jóvenes hombres y mujeres universitarios motivados y técnicamente capacitados que cada año se ofrecen de voluntarios para convertirse en oficiales de primer nivel del Ejército y comenzar su entrenamiento en el trabajo en calidad de líderes. Un oficial no contemporáneo, como un oficial del ejército prusiano de principios del siglo XIX, probablemente quedaría impresionado por la capacitación y entrenamiento que reciben nuestros jóvenes tenientes, pero podría rascarse la cabeza por la última parte: ¿Comenzar el entrenamiento en el trabajo de nuestros oficiales mientras simultáneamente se desempeñan como líderes? Para este oficial prusiano, nuestro modelo podría parecer secuencialmente difícil, pues si la literatura sobre el desarrollo de líder militar tiene un hilo común, ese hilo es el siguiente: la experiencia es el mejor maestro del liderazgo militar.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Huntington, Samuel, *The Soldier and the State* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 30.
2. *Ibid.*, p. 42.
3. Headquarters, Department of the Army (DA), *A Leader Development Strategy for a 21st Century Army*, 1, retrieved from http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf.
4. *Ibid.*, págs., 2-3.
5. Headquarters, DA, *Army Leader Development Strategy 2013*, 3, retrieved from <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALD-S5June%202013Record.pdf>.
6. *Ibid.*, p. 12.
7. Headquarters, DA, Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 18 de diciembre de 2009), de los párrafos. 3-26 a los párrafos 3-30.
8. Cavallaro, Gina “Leadership course for new lieutenants nixed: youngest officers will go directly to branch training,” *Army Times*, 16 de diciembre de 2009, http://www.armytimes.com/news/2009/12/army_leadership_training_121409w/.
9. DA Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: GPO, febrero de 2010), 3-5.
10. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 4.
11. Wardynski, Casey, Colarusso, J., Michael y Lyle, S., David *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: A Proposed Human Capital Model Focused Upon Talent* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, abril de 2009), p. 5.
12. van Crevelde, Martin, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance* (New York: The Free Press, 1990), p. 2.
13. Coates, H., Charles y Pellegrin, J., Roland, *Military Sociology: A Study of American Military Institutions and Military Life* (University Park, MD: The Social Science Press. 1965), p. 235.
14. Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, 2006), párrafos. 3-20.
15. Sacca, Wands, John, *Uncommon Soldiers in the Common School Era: the Education of Noncommissioned Officers and Selected Privates of the United States Army, 1866-1908*, (doctoral dissertation, State University of New York at Albany, New York, 1989), p. 4.
16. Ellis, O.O. y Garey, E.B., *The Plattsburgh Manual: A Handbook for Federal Training Camps* (New York: The Century Co., 1917), p. 200.
17. FM 6-22, párrafos. 7-79.
18. *Ibid.*, párrafos, 10-56.
19. Gal, Reuven, *Portrait of the Israeli Soldier*, (Westport, CT: Greenwood Press, 1986), p. 135.
20. *Ibid.*, p. 121.
21. Headquarters, DA, *Report of the Department of the Army Review of the Preliminary Investigations into the My Lai Incident [Peers Inquiry Report]* (Washington, D.C., GPO, p. 14 marzo de 1970, párrafos. 8-8 a 8-10, extraído de http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RDAR-Vol-I.pdf.
22. FM 6-22, párrafos, 6-9.
23. Stouffer, A., Samuel, Suchman, A., Edward, DaVinney, Leland, Star,

A., Shirley y Williams, M., Robin Jr., *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, Vol. I (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), p. 374.

24. Ibid., p. 405.

25. Lyons, M., Gene y Masland, W., John, *Education and Military Leadership: A Study of the R.O.T.C.* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), p. 50.

26. Brower, F., Charles, IV y Dardis, J., Gregory, "Teaching Combat Leadership at West Point: Closing the Gap Between Expectation and Experience," in Christopher Kolenda, ed., *Leadership: The Warrior's Art*

(Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 41.

27. Headquarters, Department of the Army, "The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to The Army," 25 de noviembre de 2009, p. 2.

28. Fisher, F., Ernest, *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2001), p. 324.

29. Hughes, L., Richard, Ginnett, C., Robert y Curphy, J., Gordon, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), p. 45.



(FEMA, David Valdez)

La defensa cibernética fallida: Las consecuencias ambientales de actos hostiles

Jan Kallberg, Ph.D. y
Rosemary A. Burk, Ph.D.

UNA DEFENSA CIBERNÉTICA fallida puede tener efectos más generales que los tratados anteriormente en debates sobre las futuras consecuencias de un ataque cibernético. La necesidad de una defensa cibernética para proteger el ambiente no ha recibido la debida atención

como un asunto de seguridad nacional. Los países adversarios secretamente buscan métodos para perjudicar y dañar a Estados Unidos mediante un conflicto cibernético futuro. El Presidente de Estados Unidos lo señaló en *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*:

Jan Kallberg es professor asistente en la Universidad Tecnológica Arkansas e investigador asociado en el Centro de Investigación y Educación en materia de Seguridad cibernética, Universidad de Texas en Dallas. Cuenta a su haber con un Doctorado de la Universidad de Texas, Dallas. Sus trabajos han sido publicados en varias revistas como Joint Force Quarterly, Strategic Studies Quarterly, Air and Space Power Journal, IEEE Access, e IEEE Security and Privacy.

Rosemary Burk es profesora asistente de biología en la Universidad Técnica de Arkansas. Cuenta a su haber con un Doctorado del Departamento de Biología en la Universidad del Norte de Texas. Sus trabajos de investigación han sido publicados por el International Journal of Water Resource Development y el Journal of Freshwater Ecology.

“Ambos actores estatales y no estatales, poseen la capacidad y la intención de llevar a cabo espionaje cibernético y, potencialmente, ciberataques en EUA con efectos posiblemente graves tanto para nuestras operaciones militares como para nuestra patria”.¹

El ex secretario de defensa estadounidense, Leon Panetta, emitió una clara evaluación del riesgo de estos ataques en su discurso el 12 de octubre de 2012:

“Estos ataques marcan un aumento significativo de las amenazas cibernéticas y han renovado las preocupaciones sobre los escenarios aún más destructivos que podrían desarrollarse. Por ejemplo, sabemos que los ciberactores extranjeros están probando las redes de infraestructura esenciales de Estados Unidos. Tienen como objetivo los sistemas de control de computadoras que operan plantas químicas, eléctricas y de purificación de agua, y los que guían las vías de transporte en todo el país.

Sabemos de casos específicos donde los intrusos han ganado exitosamente acceso a estos sistemas de control. Además, sabemos que están intentando crear herramientas avanzadas para atacar estos sistemas y causar pánico y destrucción, e incluso, pérdida de vidas”.²

Si bien, el liderazgo de la nación ha identificado el riesgo, expresó su preocupación y comenzó a asignar recursos para mejorar la defensa cibernética nacional, otros consideran marginal la probabilidad de una guerra cibernética. Uno de los principales argumentos contra la posibilidad de una futura guerra cibernética ha sido la premisa de que tal ataque no podría causar ningún daño a largo plazo.³ Este argumento se basa en una marginación de los ciberataques como interrupciones intermitentes de computadoras de los clientes mediante un maligno *software* crudo y poco complejo que crea estragos temporales.⁴ La percepción es que el daño se limita a las redes de computadora atacadas —no al ambiente externo que depende de las mismas. Sin embargo, las preocupaciones expresadas por Panetta, procedentes

de la evaluación llevada a cabo por el Presidente, transmiten una percepción más general, más holística de los potenciales daños que van más allá de las redes informáticas.

En este artículo presentamos un argumento tangible de que esa guerra cibernética puede infligir daño continuo en una sociedad específica, más allá de la destrucción real de una red informática. Las consecuencias ambientales a largo plazo de una guerra cibernética nacional perdida y una defensa cibernética fallida, no son bien reconocidas. El estudio intenso de la última década en cuanto a la seguridad cibernética, con su énfasis en las redes y redes de seguridad, ha dejado el riesgo a ambientes que dependen de redes controladas cibernéticamente las cuales no han sido tratadas.⁵

El concepto de guerra cibernética

La guerra cibernética es un conflicto entre actores estatales que buscan un cambio de política en el otro partido. Por lo tanto, la guerra cibernética primero debe considerarse desde un punto de vista estratégico y segundo, desde los niveles inferiores de abstracción. Una parte central en todo conflicto es el temor a las consecuencias —las verdaderas repercusiones de la oposición a una voluntad que pretende dominar. Se temen las armas nucleares porque las mismas tienen efectos validados y devastadores gráficamente. Las armas cibernéticas necesitan mostrar que son catastróficas; de lo contrario, la amenaza o la disuasión del uso de las mismas se desvanece.

En estudios anteriores de la guerra cibernética, el foco estaba en las alteraciones de la capacidad técnica o militar y la resiliencia para operar en un ambiente degradado. El potencial de destruir sistemas contrarios a través de la letalidad digital ha sido recientemente presentada.⁶ En estos escenarios, el daño a largo plazo es limitado. Las vulnerabilidades actuales en nuestros sistemas de control industrial resultan una oportunidad atractiva para un adversario que busca impactar la política estadounidense. Su objetivo puede tener impactos sociales significativos, temor, incertidumbre y presión pública sobre el liderazgo político, de producirse un daño ambiental.

El atacar los sistemas de control industrial para dañar el medio ambiente es un grave acto de guerra. Sin embargo, siempre y cuando la atribución sea desconocida y no haya ningún mecanismo punitivo vigente, las prohibiciones contra tales actos en el derecho internacional están sometidas a la discreción del atacante. En la actualidad, hay opciones limitadas, en caso de haber alguna, para reforzar la rendición de cuentas de los ataques cibernéticos a través del derecho internacional.

Los efectos ambientales de la guerra cibernética

Si un adversario puede producir grandes daños ambientales irreversibles a EUA a través de ataques cibernéticos en los sistemas de control industrial, o incluso, el control pre conflicto sobre numerosos sistemas, limitaría las opciones políticas de Estados Unidos. La amenaza y el riesgo de un ataque cibernético tendrían que ser considerados y le darían a una potencia menor el efecto multiplicador de fuerza en un conflicto directo con Estados Unidos.

La andanada de ataques cibernéticos en la infraestructura del país en la última década es merecedora de gran preocupación para el gobierno federal.⁷ Estos ataques se han extendido hasta el punto de incluir los sistemas de control de supervisión y adquisición de datos (SCADA, por sus siglas en inglés), que son un subconjunto de los sistemas de control industrial. Los sistemas SCADA controlan los procesos en nuestra energía, transporte, administración de alcantarillado y agua potable, y otras industrias. Son la columna vertebral de la estructura técnica de nuestra sociedad. Los sistemas SCADA pueden permanecer viables durante décadas, dependiendo de los procesos y maquinaria que controlan estos sistemas. Sin embargo, a menudo, los sistemas SCADA carecen de capacidad o son difíciles de actualizar para enfrentar los desafíos contemporáneos de la seguridad cibernética. Muchos de estos sistemas jamás fueron concebidos ni diseñados para ser conectados a ninguna otra computadora, mucho menos vinculados a una red mundial de información como Internet. La gama de vulnerabilidades ha aumentado dramáticamente a medida que el

software incorporado en maquinarias electro-mecánicas se ha convertido en una característica estándar. Estos controladores programables en la industria y compañías que proporcionan los servicios básicos tienen características limitadas de seguridad cibernética. La protección fortalecida y aumentada de los sistemas SCADA estadounidenses es probable que tome décadas; la mayoría de los sistemas SCADA no han sido actualizados desde que fueron instalados y necesitan otro *hardware* para hacerlos más seguros. La defensa de estos sistemas es una profunda defensa, donde tanto las corporaciones y los municipios como el Departamento de defensa son responsables junto con otras agencias federales. Los componentes más capaces de estas capas defensivas residen dentro de la esfera federal. La pregunta es: En caso de fallar la defensa cibernética, ¿qué podría suceder? Las ramificaciones ambientales no han recibido la debida atención en comparación con la amenaza potencial contra los sistemas computarizados.

Los diques y represas hidroeléctricas

Por ejemplo, un efecto en cascada de diques averiados en una gran cuenca tendría un impacto ambiental significativo. Los diques y represas hidroeléctricas son controlados mediante el uso de diferentes sistemas de redes de cable o inalámbricos y redes de control conectado a Internet. Una brecha en la defensa cibernética para la compañía de electricidad podría llegar hasta los controladores lógicos que instruyen a la maquinaria eléctrica abrir las compuertas. Muchos diques y represas hidroeléctricas están diseñados como una cadena de diques en una gran cuenca para crear un caudal de agua que se utiliza para generar energía. Un ataque cibernético en varios diques río arriba podría liberar agua que aumentaría la presión sobre los diques río abajo. Con la disminución rápida de la capacidad de almacenamiento, los diques río abajo se verían comprometidos por el agua que se aproxima. Eventualmente, podría tener un efecto en cascada a través del sistema de río y resultar en una inundación catastrófica. La forma tradicional de seguridad cibernética para encuadrar el problema es considerar la pérdida



(Adam DuBrowa, FEMA)

La gran Tujunga Dam se encuentra bajo construcción para reforzar las paredes debido a los escombros aumentados que fluyen de las recientes tormentas de invierno. La Canada Flintridge, Calif., 2 de agosto de 2010.

de la función y la interrupción en la generación de electricidad —sin considerar el potencial efecto ambiental de un tsunami interno. Esto es especialmente problemático donde la población y las industrias son densas a lo largo de un río, como por ejemplo en los estados de Pensilvania, Virginia Occidental y otras áreas con ciudades desarrolladas en torno a molinos históricos. Si el ataque cibernético ocurre durante una lluvia severa cuando los diques ya están saturados, cualquier aumento rápido en el nivel del agua podría desencadenar un colapso en cascada.⁸ Esto podría ocasionar una pérdida catastrófica de vidas y bienes y, la correspondiente pérdida de capacidad hidroeléctrica. Los efectos ambientales serían dramáticos y a largo plazo; los recursos de agua dulce se contaminarían, el ecosistema

quedaría totalmente destruido, los agentes tóxicos se liberarían y el suelo quedaría erosionado en gran medida o completamente derrumbados. Las poblaciones de peces podrían ser diezgadas junto con la pesquería que depende de los mismos. Los efectos a corto y a largo plazo serían sustanciales y, los esfuerzos de restauración podrían ser demasiado costosos para el país. El daño del medio ambiente sería permanente.

La industria química de Estados Unidos

La considerable industria química de Estados Unidos ofrece otro ejemplo del potencial impacto ambiental de un ataque cibernético. Las fábricas e instalaciones de almacenamiento, albergan grandes cantidades de productos químicos industriales. La industria química estadounidense produjo US\$ 759 billones de productos químicos en 2011.⁹ Más de 96 por ciento de todos los productos manufacturados en EUA depende de material químico. Los Estados Unidos produce 15 por ciento de la producción química mundial. Todos los años, Estados Unidos transporta 847 millones de toneladas de productos químicos vía ferrocarriles, carreteras y buques de carga.¹⁰ Las rutas de transporte están adyacentes o cerca de quebradas, ríos, acuíferos de agua subterránea, áreas urbanas y terrenos agrícolas. Estos fluidos químicos pueden, una vez liberados, crear una contaminación que requeriría una mitigación a largo plazo, restauración y, en algunos casos, hundimientos de tierra igual a un sitio superfondo de la Agencia de protección ambiental.¹¹

Los productos químicos pueden infiltrarse en las aguas subterráneas y convertirlos en un peligro para la salud, contaminar el aire, contaminar el suelo y hacer los terrenos no aptos para la vivienda, agricultura ni desarrollo. Los daños podrían ser irreversibles, en caso de fallar la defensa cibernética.

La defensa del medio ambiente

La defensa de la infraestructura estadounidense contra los ataques cibernéticos no es solo proteger información, disponibilidad de la red o la red mundial de información. Además, es salvaguardar

la vida de los ciudadanos, la protección de bienes y la preservación de los ecosistemas y los servicios ecosistémicos de los que dependemos. Un ataque que produce daños al medio ambiente puede afectar la estabilidad de nuestra sociedad.¹²

La defensa cibernética nacional organizada por el Departamento de defensa y otras agencias del gobierno tiene una misión “verde” para garantizar

que los ataques cibernéticos no ocasionen un daño ambiental irreversible en Estados Unidos. La defensa cibernética exitosa mitiga el riesgo de un daño significativo a fuentes de agua potable domésticas, ecosistemas acuáticos y terrestres adyacentes y protege la diversidad biológica. Esta misión debe continuar para proteger los recursos naturales esenciales para la vida.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Obama, Barack y Panetta, E., Leon, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, Vol. 1 (Washington DC: Government Printing Office, 2012).
2. Panetta, E., Leon, “Defending the Nation from Cyber Attack” (speech given to Business Executives for National Security, New York, 11 de octubre 2012.)
3. Rid, Thomas, “Cyber War Will Not Take Place,” *Journal of Strategic Studies* 35, no. 1 (2012): págs., 5-32.
4. Rid, Thomas y McBurney, Peter, “Cyber-Weapons,” *The RUSI Journal* 157, no. 1 (2012): págs., 6-13.
5. Idaho National Laboratory, 2005, “US-CERT Control Systems Security Center,” Cyber Incidents Involving Control Systems, INL/EXT-05-00671, disponible en <http://www.inl.gov/technicalpublications/documents/3480144.pdf>.
6. Kallberg, Jan y Lowther, Adam, “The Return of Dr. Strangelove,” *The Diplomat*, 20 de agosto de 2012.
7. Lynn, E., William III, “Defending a New Domain: The Pentagon’s Cyberstrategy,” *Foreign Affairs* 89 (2010): p. 97.
8. “Isaac leaves hundreds of homes underwater; dam shows stress,” *Los Angeles Times*, 30 de agosto de 2012, <http://articles.latimes.com/2012/aug/30/nation/la-na-isaac-storm-20120831>.
9. American Chemistry Council, <http://www.americanchemistry.com/Jobs/EconomicStatistics/Industry-Profile/Global-Business-of-Chemistry>.
10. American Chemistry Council, <http://www.americanchemistry.com/chemistry-industry-facts>.
11. EPA. Superfund Sites, <http://www.epa.gov/superfund/sites/npl/where.htm>.
12. Kallberg, Jan y Thuraingham, Bhavani, “State Actors’s Offensive Cyber Operations-The Disruptive Power of Resourceful Systematic Cyber Attacks,” *IEEE IT Professional* 15, no. 3 (2013): págs., 32-35.



La maldad en el horizonte

Una perspectiva del papel que desempeña el Departamento de Estado al tomar control de los sistemas de defensa antiaérea portátiles en Siria

Mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA

LOS FORMULADORES DE política en Washington, quienes están muy lejos de los soldados y Marines que luchan por sus vidas en conflictos al otro lado del mundo, pocas veces comprenden el impacto que tienen sus decisiones sobre los militares, hombres y mujeres, de las Fuerzas Armadas de nuestra Nación. Además, como muy bien sabemos, la complejidad de las guerras

en Afganistán e Irak, junto con un sinnúmero de desafíos transnacionales, revela que el elemento militar del poder, por sí solo, es insuficiente para lograr las metas de seguridad nacional.

A fin de subsanar el problema, la Escuela de Comando y Estado Mayor General (CGSC, por sus siglas en inglés) creó el Programa de Becas de Estudios Interinstitucionales para familiarizar

El mayor Matthew M. McCreary, Ejército de EUA, recientemente sirvió como becario interinstitucional en el Departamento de Estado de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Ohio y una Maestría de la Universidad George Washington. Se

ha desplegado dos veces a Irak y dos veces a Afganistán. Actualmente sirve en el Grupo de Iniciativas del Comandante, Fuerza Internacional en materia de Seguridad y Asistencia, Comando Conjunto en Kabul, Afganistán.

a los oficiales con los otros elementos del poder nacional. Una de las metas del Programa de Beca, el cual permite que los oficiales directamente participen en el proceso interinstitucional de EUA al asignarles posiciones en departamentos o agencias federales, es mejorar la seguridad nacional mediante la sincronización de misiones, el fomento de la cohesión y garantizar la unidad de esfuerzos del Ejército y de los actores interinstitucionales.¹ Durante mi asignación en calidad de becario interinstitucional, serví en la Fuerza de Tarea Interinstitucional de Sistemas de Defensa Antiaérea Portátiles (MANPADS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Estado. Los MANPADS —frecuentemente conocidos como misiles disparados sobre el hombro— amenazan a la aviación tanto militar como civil. En las manos de los terroristas, los MANPADS podrían ser usados para incapacitar, particularmente, a la industria de la aviación civil y a la economía global, en general. Con el fin de impedir estas contingencias, se estableció la Fuerza de Tarea Interinstitucional MANPADS por orden del Comité de Diputados del Consejo de Seguridad Nacional. La Fuerza de tarea supervisa la implementación del Plan de Reducción de Amenazas para la Aviación Internacional e integra todos los elementos del poder nacional para disminuir o eliminar el acceso terrorista a los MANPADS y otras armas que se disparan a una distancia segura.

La Fuerza de Tarea MANPADS, situada en la Oficina de Remoción y Eliminación de la Dirección de Asuntos Político-Militares del Departamento de Estado [Ministerio de Relaciones Exteriores] de EUA, está directamente subordinada al Consejo de Seguridad Nacional e incluye representantes del Departamento de Estado, Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés), el Departamento de Seguridad Interna, la comunidad de inteligencia, entre otros. Si bien la misión tiene un enfoque global, la mayor parte de mi tiempo lo dediqué a la planificación para la amenaza presentada por la posibilidad de que los MANPADS cayeran en manos de los terroristas y otros actores no estatales durante y después de la crisis en Siria.

Con fines del presente artículo, el esfuerzo de planificación de EUA con relación a Siria proporcionará un lente para examinar el papel singular que desempeña el Departamento de Estado en el proceso interinstitucional, incluyendo cómo funciona y trabaja la organización con otros actores.

Antes de sumergirnos en el tema, es importante establecer el contexto de la amenaza de los MANPADS en Siria. En aquel momento cuando comenzó la revolución siria en 2011, el régimen de Bashar al-Assad había adquirido grandes existencias de SA-7 MANPADS de fabricación soviética, principalmente, para protegerse contra la amenaza aérea israelí. El régimen de Assad ya contaba con miles de MANPADS soviéticos, así como gran número de sistemas más avanzados.

Más allá de las existencias poseídas por el régimen, las fotografías y vídeos de la guerra civil en Siria, han mostrado las fuerzas de la oposición, incluyendo el Frente al-Nusrah, un grupo afiliado a al-Qaeda, en posesión de una variedad de MANPADS que se adquirieron de reservas capturadas del gobierno o de donantes internacionales.² Hay pruebas actuales las cuales revelan que ya hay una multitud de MANPADS en manos de los terroristas o con riesgo de ser adquiridos por dichos grupos en Siria. Aún más preocupante es que estas organizaciones terroristas pueden sacar provecho de la inestabilidad en Siria para adquirir más y mejores MANPADS y, al final, transportarlos a través de fronteras internacionales para las operaciones terroristas en el futuro. Juntos, estos hechos hacen los MANPADS en Siria un importante asunto de seguridad nacional para Estados Unidos.

En futuros acontecimientos, es conveniente que los planificadores militares analicen los esfuerzos interinstitucionales para ganar control de los MANPADS en Siria porque al comprender los actuales desafíos, la futura planificación interinstitucional se mejorará. Específicamente, es importante comprender lo siguiente:

- Cómo la cultura, responsabilidades, capacidades singulares del Departamento de Estado influyen en el proceso.

- Cuán bien colabora el Departamento de Estado con el Departamento de Defensa.
- Cuán bien coordina el Departamento de Estado con otros socios interinstitucionales para planificar y ejecutar las operaciones.

El carácter inclusivo del Departamento de Estado, su enfoque en la diplomacia y la falta de recursos le permite y obliga coordinar con otros para lograr sus metas. La situación en Siria demuestra la importancia que tiene la colaboración entre los Departamentos de Estado y Defensa, mientras, simultáneamente, se pone de manifiesto el gran número de deficiencias de las relaciones. Afortunadamente, el Departamento de Estado está bien preparado para llevar a cabo la coordinación interinstitucional porque cuenta con una cultura institucional de inclusión la cual requiere la coordinación interinstitucional en la ejecución de la política exterior, tanto en Washington como en el nivel de equipo de país del Gobierno de EUA en el extranjero.

A fin de corregir las deficiencias en la coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa, propongo las siguientes dos soluciones: La primera tiene que ver con la asignación de personal de las dos organizaciones en el cuerpo clave de planificación de la otra al inicio del proceso. La otra trata la ampliación de los programas de intercambio de personal e implementación de una estructura de incentivos para atraer el talento de primera clase a estas posiciones. En términos generales, la coordinación interinstitucional eficaz —o sea, el funcionamiento armonioso de las partes para lograr resultados eficaces— solo puede lograrse si todos los socios, voluntariamente, comparten la información y colaboran en el logro de una meta común.³

¿Por qué es fundamental el Departamento de Estado?

El conjunto singular de cultura, responsabilidades, capacidades del Departamento de Estado influye su metodología con respecto a la crisis en



(Foto AP)

Integrantes de la brigada Ahrar al-Sham, uno de los grupos rebeldes sirios, hacen ejercicios en un campamento de entrenamiento en un lugar desconocido en Siria, 29 de noviembre de 2013.

Siria. En este punto, cabe recordar que la misión (y responsabilidad) del Departamento de Estado es emplear la diplomacia para “crear un mundo más seguro, democrático y próspero para el beneficio del pueblo estadounidense y la comunidad internacional”.⁴ El Departamento de Estado usa los siguientes principios subyacentes para guiar su metodología a fin de cumplir la misión:

- En primer lugar, se centra en formar y sostener relaciones bilaterales y multilaterales con socios e instituciones internacionales.
- En segundo lugar, se esfuerza por proteger a la Nación contra amenazas transnacionales tales como el terrorismo, pobreza y enfermedades.
- En último lugar, pretenden fomentar un mundo más democrático y próspero integrado a la economía global.

Nuevamente, el Departamento de Estado usa el elemento diplomático del poder nacional para lograr las metas de política exterior y seguridad nacional estadounidense.

En el caso de Siria, la diplomacia apoya los sueños del “pueblo sirio de una transición dirigida por sirios a una Siria democrática, inclusiva y unificada”.⁵ Esta misión ha sido extraordinariamente difícil de cumplir en medio de una guerra civil y el desafío fue exacerbado por la decisión de EUA de cerrar su embajada en Damasco en febrero de 2012. Hoy en día, los diplomáticos estadounidenses tienen que trabajar con y a través de socios internacionales para establecer las condiciones para el éxito en Siria.

Esta difícil situación destaca una de las mayores limitaciones del Departamento de Estado —a saber, que los diplomáticos dependen de las Fuerzas Armadas de EUA, contratistas y socios multinacionales para proporcionar la seguridad física mientras buscan cumplir sus metas de política exterior. El acceso limitado en el país limita, en gran parte, las opciones del Departamento de Estado en cuanto a ganar el control de los MANPADS, apoyar al pueblo sirio y proteger a EUA de diversas amenazas transnacionales.

Si bien el acceso reducido debido al ambiente de seguridad limita gravemente los que puede hacer el Departamento de Estado, el carácter inclusivo

del Departamento lo hace eficaz para coordinar la reacción internacional a fin de ganar el control de los MANPADS en Siria. El Departamento de Estado ha asumido el rol de vanguardia en la coordinación con socios internacionales, tanto bilateral como multilateralmente, a fin de prepararse para la probable proliferación de los MANPADS en las existencias sirias al derrocar el régimen de Assad. En concreto, el Departamento de Estado llevó a cabo discusiones con aliados clave de EUA, conocidos como los países “Cinco Ojos” (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda) y otros (Bélgica, Francia y Alemania) para identificar las maneras de participar en la región, aprovechar los foros multilaterales y establecer el camino internacional futuro a fin de mitigar la proliferación ilícita de los MANPADS y otras armas convencionales portátiles avanzadas de Siria. Toda esta coordinación producirá beneficios en la prevención de una crisis de proliferación en el futuro.

Con respecto a su cultura institucional, el Departamento de Estado tiende a ser más liberal, deliberativo e inclusivo en sus procesos de planificación en comparación con otros. Según los expertos de seguridad nacional Roger George y Harvey Rishikof, el Departamento de Estado depende de una cultura que pretende tener aliados, amigos y coaliciones sobre gran extensión de instituciones ligadas para gestionar la inestabilidad global.⁶

Por ejemplo, cuando se trata de la planificación para ganar control de los MANPADS en Siria, al principio del proceso, el carácter informal del Departamento de Estado experimentó algunos desafíos en la coordinación, especialmente con el Departamento de Defensa. Al Departamento de Estado le tomó tiempo para comprender cómo abordar el problema, incluso, cómo integrar a los socios interinstitucionales en el proceso informal de planificación. En cambio, el Departamento de Defensa tenía múltiples planes de contingencia preparados para lidiar con la situación en Siria —planes elaborados a través de procesos rigurosos de estado mayor, tales como el proceso de toma de decisiones militares y el proceso de planificación de operaciones conjuntas.

El sistema formalizado del Departamento de Defensa agrega un sentido de regimentación a su planificación, algo que le falta mucho al Departamento de Estado. Sin embargo, después de un sinnúmero de discusiones detalladas entre el Departamento de Estado y nuestras contrapartes en el Departamento de Defensa, pudimos complementar los procesos de planificación internos de ambas organizaciones, al proporcionar información e integrar los esfuerzos.

El elemento crítico: Coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa

El Departamento de Estado colaboró estrechamente con los planificadores del Departamento de Defensa y otras instituciones federales para coordinar la reacción ante la amenaza presentada por los MANPADS en Siria. Más de diez años de guerra nos han enseñado que el elemento militar del poder nacional, por sí solo, es insuficiente para lograr las metas de seguridad nacional. En particular, la experiencia de Estados Unidos en Irak y Afganistán revela cuán importante es coordinar todos los elementos del poder nacional para que trabajen conjuntamente y surtan efectos de apoyo mutuo.

Con esto en mente, la planificación de contingencia para ganar el control de los MANPADS en el mediterráneo oriental se basa en una metodología integral del Gobierno. Mientras el objetivo de EUA es una solución diplomática con el fin de poner fin a la crisis en Siria, la importancia de la región para los intereses de EUA ha obligado a los líderes (y planificadores) del Departamento de Defensa trabajar en serio con sus contrapartes en todas las instituciones del Gobierno para actualizar los planes existentes y proporcionar opciones militares al Presidente, a fin de lidiar con la situación en la región. Con ese fin, los planificadores del Departamento de Estado han colaborado estrechamente con sus contrapartes interinstitucionales y del Departamento de Defensa para coordinar las diversas iniciativas a fin de obtener el control de los MANPADS y garantizar que los planes actuales del Departamento de Defensa reflejen los intereses más generales del Gobierno de EUA. De hecho,

el plan de ganar el control de los MANPADS en Siria ha sido coordinado en todo el Gobierno de EUA hasta el grado que es, verdaderamente, una iniciativa interinstitucional.

La planificación para una crisis en Siria —una crisis que probablemente se extienda hasta el espectro total de conflicto— claramente hace ver que las Fuerzas Armadas de EUA tendrán que colaborar con frecuencia con el Departamento de Estado desde el comienzo y, ser lo más transparente posible para lograr las metas de la organización. Las discusiones francas al inicio del proceso son críticas porque revelan las actividades mucho más adecuadas para las fuerzas armadas y las mejores se dejan a los expertos diplomáticos y técnicos del Departamento de Estado. Además, y tal vez más importante, un constante diálogo a principios del proceso entre el Departamento de Estado y las fuerzas militares puede mitigar la duplicación de esfuerzos y claramente delinear los roles y responsabilidades que los dos grupos deben jugar en sus contingencias específicas.

En la planificación para los MANPADS en Siria, los planificadores de la Fuerza de Tarea interinstitucional MANPADS trabajaron estrechamente con sus contrapartes en el Departamento de Defensa para integrar los planes de lograr el control de los MANPADS con las iniciativas del mismo. Además, los planificadores de la Oficina del Secretario de Defensa para la política, Estado Mayor Conjunto, Comando Central de EUA (CENTCOM, por su abreviatura en inglés), Comando de EUA en Europa y las instituciones de apoyo relevantes del Departamento de Defensa mantenían un flujo constante de información con la Fuerza de Tarea Interinstitucional MANPADS y el Departamento de Estado, en general, sobre la prioridades y planes de la crisis en Siria. Esta coordinación permitió que todas las organizaciones comprendieran las prioridades y preocupaciones de las demás e identificaran los papeles y responsabilidades para las cuales cada una estaba mejor adecuada para llevar a cabo en Siria.

Otro factor importante referente a la coordinación de los Departamentos de Estado y Defensa es la transparencia. El compartir información en un

alto nivel genera la confianza y ayuda necesaria para establecer un panorama operacional común entre las organizaciones. Esto es importante porque, a menudo, el provincialismo impide que las organizaciones divulguen completamente el grado y carácter de sus esfuerzos de planificación. La transparencia entre los Departamentos de Estado y Defensa era una preocupación cuando se trató la planificación de contingencia en Siria. Si bien los planificadores compartieron información sobre asuntos tales como la asistencia, flujo de refugiados, etcétera, las dos partes estaban renuentes a participar en un diálogo extenso sobre los esfuerzos de planificación más detallada. Desafortunadamente, la comunicación compartimentada y otros “cilindros de excelencia” siguen intocables en el proceso de planificación interinstitucional de EUA; en consecuencia, todo plan elaborado por EUA probablemente será duplicado e ineficiente, en el mejor de los casos, e incompleto y un fratricidio en el peor. En términos generales, si no se comparte la información con las organizaciones que deben formar parte del mismo equipo, se podría despertar la desconfianza y, a fin de cuentas, socavar las metas del Gobierno de EUA con respecto a Siria.

La coordinación interinstitucional del Departamento de Estado es eficaz porque...

El Departamento de Estado, a diferencia de otras organizaciones federales, está bien dotado para llevar a cabo operaciones con otros departamentos e instituciones no militares debido a su cultura organizacional inherente —a saber, una cultura de inclusión. La tendencia del Departamento de Estado en relación con la sinceridad significa que hay más voces en la mesa de decisiones y, tal vez más importante, se fomentan las opiniones divergentes entre los participantes. Al principio del proceso de planificación del Departamento de Estado para la seguridad de los MANPADS en Siria, fueron invitados e incluidos en los diversos grupos de trabajo los actores interinstitucionales del Departamento de Defensa, Departamento de Seguridad Interna, la comunidad de inteligencia y otras instituciones.

Tenían lugar debates francos sobre los puntos de vista divergentes en asuntos tales como el alcance, responsabilidades, autoridades y fondos en un foro abierto. Por otra parte, la Fuerza de Tarea de los MANPADS, la cual es una organización permanente que se centra en la amenaza de los MANPADS en todo el mundo, proporcionó al Departamento de Estado (y a otros) una evaluación y perspectiva interinstitucional sobre los modos de enfrentar la amenaza. Por este motivo, el plan del Departamento de Estado para ganar el control de los MANPADS en Siria estaba mejor informado y robusto de lo que hubiera sido posible de otra manera.

La tendencia del Departamento de Estado en relación con la sinceridad significa que hay más voces en la mesa de decisiones y, tal vez más importante, se fomentan las opiniones divergentes entre los participantes.

La otra razón por la cual el Departamento de Estado es mucho más adecuado para la cooperación interinstitucional, es el hecho de estar obligado, por el propio carácter del rol que juega en nuestro gobierno, a coordinar y sincronizar todos los aspectos de la burocracia federal en apoyo a las metas de política exterior. Los esfuerzos de planificación de los funcionarios del Servicio Exterior y sus contrapartes civiles en Washington y en los equipos de país en las embajadas de EUA, en todas partes del mundo, exigen un alto nivel de colaboración interinstitucional para lograr el éxito. En el caso de Siria, los funcionarios de asuntos exteriores de Remoción y Reducción de Armas y los representantes de la Fuerza de Tarea Interinstitucional de los MANPADS trabajaron incansablemente para coordinar con los oficiales regionales de la Sección de Asuntos del Cercano Oriente, un sinnúmero de secciones funcionales y el Gobierno de EUA, en general. También trabajaron con diversos socios internacionales

y organizaciones multilaterales para aprovechar las ventajas relativas de los demás a fin de lograr el control de los MANPADS en Siria.⁷

En el presente artículo, discutimos el nivel de coordinación del Departamento de Estado con sus socios interinstitucionales e internacionales; sin embargo, no destacamos el nivel de coordinación interna que ocurre para prepararse a lidiar con situaciones como lo que enfrenta EUA en Siria. Cabe destacar que nada de lo que hace el Departamento de Estado ocurre en un vacío. Los actores relevantes con perspectivas tanto regionales como funcionales debaten los asuntos a cabalidad.

La coordinación interinstitucional genuina —o sea, la cooperación para generar resultados sinérgicos— solo puede ser lograda si todos los socios colaboran desinteresadamente hacia una meta común.

En la planificación para la posible amenaza de los MANPADS en Siria, las organizaciones regionales y funcionales fueron reunidas para desarrollar una respuesta para el Departamento de Estado. Esta coordinación interna era crucial cuando el Departamento de Estado se reunió con sus socios interinstitucionales e internacionales.

Si bien, es grande en la escala de Washington, este tipo de coordinación ocurre a diario en el nivel micro en las embajadas de EUA en todo el mundo, donde el embajador tiene la responsabilidad de coordinar las actividades y programas del Gobierno de EUA con la nación anfitriona. El carácter de la política exterior, la cual exige una metodología de gobierno en su conjunto en combinación con la cultura de inclusión del Departamento de Estado, hace la organización un actor clave en el proceso de planificación interinstitucional para mitigar la amenaza presentada por los MANPADS en Siria.

Cómo mejorar la cooperación entre los Departamentos de Estado y Defensa

En este análisis, se muestra cómo la coordinación interinstitucional eficaz depende de algo más que una voluntad general de interactuar con socios en el Gobierno de EUA. La coordinación

interinstitucional genuina —o sea, la cooperación para generar resultados sinérgicos— solo puede ser lograda si todos los socios colaboran desinteresadamente hacia una meta común. La cultura y enfoque institucional del Departamento de Estado en la diplomacia, junto con capacidades limitadas, influye la metodología en cuanto a lograr el control de los MANPADS en Siria. Además, la complejidad del problema refuerza la importancia de una estrecha colaboración entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa; sin embargo, también revela el gran número de deficiencias que aun existen con relación a la cooperación interinstitucional. En último lugar, el caso de Siria proporciona un claro ejemplo de por qué el Departamento de Estado está tan bien preparado para participar en la coordinación interinstitucional eficaz y demostrar cómo las aspectos de su cultura podrían y deberían ser adoptados por otras instituciones para mejorar la cooperación.

Las buenas noticias son que una gran cantidad de esfuerzos institucionales fue invertida a fin de prepararse para la posible amenaza presentada por los MANPADS en Siria. Este asunto captura la atención de los líderes de nuestra nación debido a los efectos nocivos que podría surtir sobre el comercio internacional. Claramente, la única manera de abordar el asunto es a través de una respuesta interinstitucional y se puede sostener que la relación entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa es el factor más importante en la formulación de esta respuesta. Por lo tanto, propongo algunas maneras de mejorar la coordinación entre los Departamentos de Estado y Defensa para ganar el control de los MANPADS en Siria, así como para enfrentar numerosas otras amenazas transnacionales contra EUA.

La primera propuesta se refiere a situaciones tal como lo que enfrentamos en Siria —es decir, la planificación de contingencia para mitigar el impacto de una amenaza específica. Una manera de promover la colaboración sería integrar el personal de las dos organizaciones al cuerpo de planificación de la otra a principios del proceso. Por ejemplo, en la planificación de contingencia en

el caso de Siria, los oficiales del Servicio Exterior (o civiles) de la sección de Asuntos del Cercano Oriente o la sección de Operaciones de Conflicto y Estabilidad podrían ser asignados como integrantes de una célula de planificación centrada en asuntos específicos del Comando Central de EUA tan pronto como fue establecida. Así mismo, el asignar a oficiales militares de la sección J-5 (o Estado Mayor Conjunto) del Comando Central de EUA a cualquiera de las dos secciones antes mencionadas del Departamento de Estado, proporcionaría al Departamento de Defensa una voz en las iniciativas del Departamento de Estado. El beneficio de esta solución es que la misma integra los esfuerzos al comienzo del proceso y es una solución relativamente fácil y flexible para las dos organizaciones. Es evidente que las personas en posiciones selectas tendrían que ser identificadas y preparadas para servir cuando y donde sean más necesarias.

Otra forma, más allá de la interacción inicial en los diversos procesos de planificación, es ampliar las oportunidades de asignaciones interinstitucionales e incentivar al personal selecto con ascensos en grado u otro beneficio lucrativo. Esencialmente, este es un argumento para la ampliación de las

asignaciones del programa de beca de la Escuela de Comando y Estado Mayor y otros programas de intercambio de personal entre el Departamento de Estado y el Departamento de Defensa que existen hoy en día. Estoy seguro de que los estados mayores en el nivel de división acogerían la adición de asesores políticos del Departamento de Estado, mientras que el Estado estaría más que dispuesto a integrar más oficiales militares en sus secciones y oficinas.⁸

Además, los oficiales selectos, (del Servicio Exterior y militares) deben ser asignados a las instituciones hermanas a principios de sus carreras para permitir asignaciones subsiguientes. Esto permitiría que aquellos oficiales acumulen experiencias y contribuyan a una relación interinstitucional más profunda en el futuro. Una ampliación exitosa del programa existente, solo puede lograrse al proporcionar incentivos a los participantes, tales como los incentivos de ascenso en grado y otras formas de recompensa. El beneficio sería personas más talentosas que buscan las asignaciones interinstitucionales. Hay mucho trabajo que hacer, pero la implementación de algunas de estas recomendaciones ayudaría mucho para mejorar la situación.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Doughty, Ralph, Information Memo: Summary of the ILE Inter-agency Fellowship as a Broadening Experience, Forte Leavenworth, Estado de Kansas (2010), p. 2.

2. La página web de la Arms Control Association proporciona antecedentes sobre los MANPADS en manos de la oposición en Siria, <http://www.armscontrol.org/factsheets/manpads> (12 de agosto de 2013).

3. *Merriam-Webster Online Dictionary* [en inglés] proporciona la definición de la palabra "coordination", <http://www.merriam-webster.com/dictionary/coordination> (27 de abril de 2013).

4. Declaración de Misión del Departamento de Estado de <http://www.state.gov/s/d/rm/rls/dosstrat/2004/23503.htm> (22 de marzo de 2013).

5. Fact Sheet on U.S. Government Assistance to the Syrian People, <http://geneva.usmission.gov/2013/03/05/facts-on-u-s-assistance-to-the-syrianpeople/> (22 de marzo de 2013).

6. George, Roger Z. y Rishikof, Harvey, *The National Security Enterprise: Navigating the Labyrinth* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2011), p. 92.

7. McCreary, M., 2013. Entre algunas de las instituciones que participaron en el proceso de planificación para la crisis en Siria se encuentran el DoD, DHS, la Oficina de Aduana y patrulla fronteriza, la Oficina de inmigración y aduana, La Agencia para el desarrollo internacional de EUA, Oficina federal de investigación, comunidad de inteligencia, entre otras.

8. Mull, S. memorándum para Michael L. Bruhn, secretario ejecutivo, Departamento de Defensa: Programa de Intercambio de Personal entre los Departamentos de Defensa y Estado, Washington DC, p. 1. El memorándum de entendimiento entre los Departamentos de Estado y Defensa exige que no más de 98 personas sean intercambiadas entre las dos organizaciones. Por lo regular, se asignan los asesores políticos a los comandos militares en Estados Unidos y en ultramar y a los jefes de estado mayor de instituciones militares en el Departamento de Defensa; (2) academias militares o escuelas superiores de guerra como integrantes del cuerpo docente; u otras personas de asuntos exteriores. Actualmente, no hay asesores políticos asignados a estados mayores en el nivel de división e inferior.

La preparación de líderes para apoyar la reconstrucción

Teniente General (R) Frederic J. (Rick) Brown, Ph.D., Ejército de EUA

LA RECONSTRUCCIÓN DEL Ejército de Estados Unidos después de un compromiso extraordinariamente difícil y extendido, presenta difíciles desafíos. El Ejército está sumamente debilitado debido al compromiso extendido de la “guerra larga” —exacerbado por las presiones convergentes de la continua transformación y reorganización para el futuro (una tarea, una vez descrita por el director del Estado Mayor del Ejército como “parecido a diseñar un avión en vuelo”). Las intensas exigencias de misión han perdurado más de una década. En la actualidad, a las mismas le debemos agregar presiones sociales nacionales, tales como un rol mayor para las mujeres y relaciones sexuales abiertas.

No obstante el Ejército de Estado Unidos ha reaccionado bien, al innovar a medida que se reorienta y reforma. Las modificaciones de la brigada modular, para crear equipos de seguridad de transición que apoyan la asistencia de las fuerzas de seguridad, son claros ejemplos del rediseño institucional a fin de apoyar las operaciones de estabilización y acción decisiva.¹ Hoy en día, el Ejército debe complementar esta reacción organizacional con la doctrina; tácticas, técnicas y procedimientos (TTP, por sus siglas en inglés) y el desarrollo de líderes. Las relaciones ganadas a través de compartir las destrezas, conocimientos y actitudes (SKA, por sus siglas en inglés) necesarias son características del “poder blando” y

prerrequisitos para lograr el éxito en la maniobra de armas combinadas y las operaciones de seguridad en áreas extensas. Además, puede ser necesario modificar los procesos de mando del Ejército para mejorar la eficacia y eficiencia de las fuerzas operacionales y generadoras. De manera similar a cómo se iniciaron los cambios después de la guerra en Vietnam, las mejoras más importantes tanto en la metodología como en la ejecución eventual es probable que ocurrirían de “abajo arriba” —en el nivel de oficiales jóvenes y suboficiales que han enfrentado, repetidas veces, el espectro total de los ambientes operacionales. Hoy en día, los líderes de la Generación Y, que están acostumbrados al acceso global a través de la “computación en la nube”, buscan mejores prácticas por medio de la administración de información (IM, por sus siglas en inglés) y conocimientos (KM, por sus siglas en inglés) para cruzar las líneas de comunicaciones verticales organizacionales. Frustrados por las restricciones de colaboración impuestas por el Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés), esperan cruzar los límites de la organización, función, nivel o cultura para colaborar como lo hicieron en combate —rutinariamente compartiendo conocimientos con clasificaciones de seguridad adecuadas, desplazando las prácticas previas en la guarnición para salvaguardar los conocimientos en las líneas de comunicación verticales organizacionales o funcionales a fin de proteger el terreno.² Las prácticas y herramientas

El teniente general (retirado) Frederic (Rick) Brown, Ph.D., Ejército de EUA, se retiró del Ejército en 1989, luego de haber servido 32 años en una variedad de asignaciones de mando y estado mayor. Egresó de la Academia Militar en West Point y luego asistió al Instituto Posgrado

en Ginebra, Suiza, como becado Olmsted, en dicha institución recibió títulos de Licenciatura y Doctorado. Ha publicado varios libros y artículos, así como numerosos documentos sobre asuntos de seguridad nacional.

necesarias para apoyar estas expectativas deben estar disponibles en la reconstrucción.

Una manera de generar las destrezas, conocimientos y características fundamentales del “poder blando” es a través de Equipos de Líderes (ToL, por sus siglas en inglés), al usar la formación de equipos de líderes de alto rendimiento y colaboración intensa a través de los límites organizacionales. El desarrollo de los ToL y las actuales evoluciones siguen los caminos de desarrollo de reconstrucción de “poder duro” del pasado los cuales fueron puestos a prueba después de la guerra de Vietnam. El concepto de los Equipos de Líderes también refleja la emergente estructura de adiestramiento y capacitación basada en resultados concebida para desarrollar a líderes adaptables y ágiles. Podría resultar instructivo hacer comparaciones de los procesos de desarrollo de tareas/condiciones/estándares y de destrezas, conocimientos y actitudes.

El camino personal a seguir de los Equipos de Líderes

En calidad de director del Estudio de Entrenamiento del Ejército en 1978, estuve encargado del desarrollo y justificación de los requerimientos de entrenamiento del Ejército. Concluí que era necesario racionalizar y concentrar el entrenamiento del Ejército —estructurarlo. Afortunadamente, subsecuentemente en 1979 fui asignado a servir como subcomandante de división de la 8ª División de Infantería, comandada por el General de División Paul Gorman. El general Gorman, junto con el general William DePuy, estaba en medio de un proceso continuo de elaboración del Sistema de Entrenamiento del Ejército. Debido a la extraordinaria aptitud y brillantez de Gorman en el diseño, en calidad de entrenador en el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército, se le asignó la comandancia de lo que llegó a ser el probador de entrenamiento de las tropas del Ejército en el Ejército de EUA en Europa, la 8ª División de Infantería.

A principios de la década de los años 1970, el TRADOC y el Instituto de Investigación

de Ciencias de la Conducta del Ejército (ARI, por sus siglas en inglés) habían demostrado innovadoras técnicas de entrenamiento para las unidades de maniobra, denominadas sistema de enfrentamiento táctico. Las escuadras y pelotones entrenados en el sistema de enfrentamiento táctico eran demostrablemente más letales y con más capacidad de sobrevivir después del entrenamiento. El general Gorman conceptualizó y, luego, invirtió fondos del TRADOC en las etapas iniciales del desarrollo del Sistema Integrado de Enfrentamiento de Múltiples Láseres (MILES, por sus siglas en inglés), un sistema que permitió a las compañías y batallones duplicar el combate terrestre de fuerza contra fuerza con el uso de láseres sin daño a los ojos en lugar de balas u otros tipos de proyectiles. En 1977, al general Gorman se le asignó comandar la 8ª División de Infantería (Mecanizada), donde hizo del Sistema de Enfrentamiento Táctico el elemento principal de entrenamiento para la preparación de la división. En 1979, el MILES estuvo listo para su prueba operacional y, si bien Gorman había sido reasignado, se escogió a la 8ª División de Infantería para que llevara a cabo la prueba ya que la rigidez de la misma exigía un “sistema” de entrenamiento holístico en el cual el Miles podía proporcionar mejoras duplicables en el entrenamiento colectivo. De hecho, la prueba operacional tenía que demostrar que el MILES podía servir como un sistema de instrumentación de fuego directo realista para proporcionar pos evaluaciones (AAR, por sus siglas en inglés) sumamente instructivas.

En calidad de subcomandante de la 8ª División de Infantería, dirigí la experimentación operacional del MILES, apoyado por el entonces mayor Larry Word del Instituto de Investigación de Ciencias de la Conducta del Ejército. Juntos con excelentes oficiales y suboficiales de los batallones de experimentación operacional, desarrollamos lo que llegó a ser el sistema estructurado de entrenamiento colectivo, en el cual usamos fuerzas opositoras, observadores/controladores y pos evaluaciones combinadas para entrenar las tareas/condiciones/estándares. Subsecuentemente, al ser asignado de subjefe de estado mayor de

entrenamiento en el TRADOC, supervisé la implementación del Sistema de Enfrentamiento Táctico para enseñar tareas/condiciones/estándares no solo en las maniobras de campaña en el Centro Nacional de Entrenamiento, sino también en los ejercicios de puesto de mando. La integración del Sistema de Enfrentamiento Táctico a un programa de aprendizaje estructurado según las tareas/condiciones/estándares superó nuestras expectativas. Generamos un considerable “poder duro” para apoyar las operaciones ofensivas y defensivas.

Más tarde, fui asignado a comandar el Centro de Blindados del Ejército de EUA, con la responsabilidad de desplegar el mejorado tanque *Abrams* (M1A2). Consciente de los efectos del uso de los simuladores computarizados en el entrenamiento, colaboramos con la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa para desarrollar un simulador de vehículo completamente blindado de bajo costo a fin de apoyar el entrenamiento *Abrams/Bradley*. El producto original, *Simulation Networking*, fue mejorado, renombrado y desplegado como el Entrenador Táctico de Combate Cercano. En ese entonces, debido a los bajos costos de operación de los simulacros, pudimos incrementar, de manera significativa, el nivel de capacidad de la fuerza montada al requerir el entrenamiento frecuente en difíciles ejercicios obligatorios y estructurados de fuego y maniobra de vehículos de combate blindados.

Conscientes de la importancia de las emergentes capacidades de información en el entrenamiento, a través de los esfuerzos de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa, nos dimos cuenta de que el flujo oportuno de datos e información entre los vehículos de combate podía proporcionar una ventaja decisiva en el campo de batalla —mejorando, en gran medida, el Mando en el Combate. Establecimos vínculos de datos de combate e indirectamente apoyamos la colaboración de líderes de combate con el Sistema de Información inter-vehículos, más tarde conocido como Mando en el Combate Brigada e Inferior de la Fuerza XXI (FBCB2, por sus siglas en inglés) y, luego, Rastreo de la

Fuerza Azul. Estos fueron claras mejoras de abajo arriba para los existentes Sistemas de Mando en el Combate del Ejército. El *Mando Tipo Misión* continuó, mientras apoyábamos la elaboración del Manual de Campaña 6.0, *Mission Command*, en 2003, más recientemente reforzado en 2012, por la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command*. Con la declaración, “La base fundamental del mando tipo misión es crear la confianza y comprensión mutua necesaria entre superiores y subalternos” se reflejó un enfoque cada vez más personal en el desarrollo del “poder blando”, con sus destrezas, conocimientos y actitudes y, el “poder duro” y sus tareas/condiciones/estándares.³

Estábamos atrasados en el uso de la tecnología de información, mientras empezamos a intercambiar información de combate y de administración de información (IM, por sus siglas en inglés). Al reflejar la preocupación de que los grandes sistemas del Ejército emergentes, especialmente, *Army Knowledge Online* (AKO, por sus siglas en inglés), no eran lo suficientemente fáciles para los usuarios, se me pidió ser el tutor de mayor antigüedad para una extensión de IM. Subsecuentemente, varias redes de usuarios prototipos usadas en Irak demostraron el probable uso táctico de IT/IM. Simultáneamente, a medida que se hacía más fácil de usar, poco a poco, AKO alcanzó su gran potencial.

Sin embargo, todos percibimos que podía y debía haber más que la IT/IM. Los líderes actúan para hacer que se den las cosas. Ya había la tecnología para formar grupos de líderes que colaboran para mejorar el rendimiento en los foros profesionales —hoy en día, reconocidos como sitios entre todos, tales como *Facebook* y el creciente *MilSuite* en *Army Knowledge Online*. Influenciado por el poder de la colaboración emergente entre los líderes demostrada por el foro *Companycommand.mil* en la Academia Militar de EUA me convertí en el tutor de mayor antigüedad para la administración de conocimientos del Ejército, en donde desarrollé lo que en la actualidad se conoce como el Sistema de Conocimientos de Mando en el Combate (BCKS, por sus siglas en inglés). Las comunidades

cibernéticas *CAVNET* [de caballería] y *Iron Horse Net* [de la 4ª División de Infantería] y foros tales como la *NCO Net* [de suboficiales] y *S1 Net* [Personal] lograron gran éxito mientras crecían los medios de comunicación social. Además, creció la administración de conocimientos del Ejército, lo que produjo conocimientos procesables compartidos. La comprensión procesable estaba por llegar.

Cuando me solicitaron dar una explicación más amplia del *BCKS* al liderazgo del Ejército, lleve a cabo seminarios en todas las grandes escuelas del TRADOC y en todos los comandos en el nivel del Cuerpo de Ejército en todo el mundo. Todos los seminarios incluyeron al comandante y sus subalternos claves. La explicación del *BCKS* fue seguida por una discusión de cómo podía ser usado para resolver problemas del comando planteados por los subalternos. El *BCKS* fue concebido por ellos para ellos, una herramienta creada de abajo

arriba, no impuesta de arriba abajo. Luego, los líderes se retiraron, al regresar describieron al comandante cómo proponían usar el *BCKS*. Yo estaba disponible para asesorar tanto a los oficiales de mayor antigüedad como a los subalternos sobre las opciones para la implementación del *BCKS*.

Casi a mitad de las explicaciones en los seminarios de *BCKS*, me di cuenta de lo que hacíamos, formar una comprensión procesable para usar el *BCKS* en equipos de líderes en organizaciones o unidades para dicho propósito. La administración de información y conocimientos era necesaria pero insuficiente. El trabajo coordinado de los líderes para un propósito común y cruzando distintas barreras según lo requerido para desarrollar relaciones positivas, debía ser el resultado práctico deseado para las cadenas de mando.⁴ Rápidamente nos encontramos con la necesidad de generar una característica de consenso y relaciones compartidas de “poder blando” y, ahora estábamos



(Guardia Nacional de Ejército, 1º Sgto. Jim Greenhill)

El general de división Patrick Murphy, Ejército de EUA, oficial ayudante de la Guardia Nacional del estado de Nueva York, da una presentación de información al general Frank Grass, Ejército de EUA, Jefe del Departamento de la Guardia Nacional, durante una visita a las áreas afectadas por el huracán Sandy en Nueva Jersey y Nueva York, 2 de noviembre de 2012.

seriamente apoyando al mando tipo misión.

Me di cuenta de que debía considerar muy bien el *qué* y luego desarrollar el *cómo*, para formar equipos de líderes a fin de mejorar la administración de información y los conocimientos del Sistema de Conocimientos de Mando en el Combate tanto para los equipos de pares como equipos compuestos por líderes y subalternos. La percepción principal era que estos seminarios, en realidad, eran ejercicios de desarrollo de equipos —luego descritos como ejercicios de equipos de líderes (LTX, por sus siglas en inglés). Las pruebas de principio antecedieron o tuvieron lugar simultáneamente en el I Cuerpo de Ejército y la 10ª División de Montaña, lo cual desarrolló una comprensión procesable compartida en los equipos de líderes que se preparaban para el servicio en Afganistán.

El siguiente paso era establecer exactamente lo que hacía excelentes a los equipos de líderes. Afortunadamente, 12 años de mando de unidad combinado con numerosas visitas de observación a distintos centros de entrenamiento de combate, produjeron una hipótesis basada en experiencias que fue confirmada por otros cinco años de investigación personal constante. El alto rendimiento de los equipos de líderes se basa en destrezas, conocimientos y actitudes compartidas de propósito, confianza y capacidad mutua y la resultante confianza mutua entre todo integrante de un equipo de líderes específico, ya sea, si estuviera compuesto de pares u oficiales superiores y subalternos. Estos resultados fueron ilustrados en distintos documentos contemporáneos.⁵

Influenciado por el creciente éxito del BCKS en el Ejército, el general John Craddock, comandante de Comando de EUA en Europa (EUCOM), me pidió usar la administración de información y conocimientos en el EUCOM—Conjunto, Interinstitucional, Intergubernamental y Multinacional (JIIM, por sus siglas en inglés). Llevábamos a cabo múltiples seminarios en todas las direcciones del cuartel general del EUCOM y, luego, en 10 oficinas de colaboración de defensa y con los equipos de país. En este momento, mejorar la administración de información y conocimientos

casi se convirtió una meta secundaria; el resultado deseado era equipos de líderes de alto rendimiento que trascendieran muchos límites de JIIM de la organización, función, nivel o cultura. En 2007, cambié el nombre de la iniciativa a Equipos de Líderes, delineándola, en esencia, como un diagrama Venn que existe en la intersección de la administración de información, administración de conocimientos y desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento.⁶ Una cultura de Equipos de Líderes tanto en el EUCOM como en las redes verticalmente trabajadas desde el estado mayor conjunto hasta las organizaciones de “primera línea” proporcionó la libertad de una colaboración intensiva entre los equipos de líderes existentes y completamente operacionales. La interacción de estos tres componentes de ToL, facilitó un ambiente colaborador constante, el desarrollo de equipos y la confianza mutua, lo cual permitió que los integrantes que formaban parte en las operaciones JIIM hicieran y ejecutaran las decisiones mientras rápidamente compartían lo que habían aprendido. En las figuras que se presentan a continuación hay dos presentaciones visuales del marco conceptual —de arriba y de lado. Una vista lateral, tal vez, sea más representativa del ToL porque la presentación de un banquillo destaca que hay más en el concepto ToL de lo que muestra un diagrama Venn. La esencia del valor agregado de los ToL es la combinación de las patas que soportan el asiento del banquillo mostrada en la vista lateral. El concepto ToL es todo el banquillo; el asiento del banquillo se convierte en un propósito duradero, no solo las patas. El construir bien el asiento parece ser un punto clave en la presentación exitosa del concepto ToL y su subsecuente institucionalización.

El punto de esta larga explicación es que, al estar influidos por las percepciones personales y recuerdos de los procesos implicados en el desarrollo del Sistema de Entrenamiento del Ejército, hemos desarrollado el concepto de Equipos de Líderes de manera parecida —lo hemos puesto a prueba, arreglado y nuevamente lo hemos puesto a prueba— durante la pasada década para abordar un desafío actual de similar magnitud. Es



Figura 1. Equipos de líderes (de arriba)

decir, el desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento posee relaciones productivas y usa la información de tecnología, la administración de información y los conocimientos para formar equipos a través de los límites de la organización, función, nivel o cultura en apoyo a políticas y programas de seguridad nacional.⁷

Una “prueba” corroborante era el ToL del EUCOM según lo reconoció el general Bantz J. Craddock, comandante del EUCOM/SACEUR [Comandante Aliado Supremo en Europa] de 2007 a 2009. Él escribió:

“Durante mi cargo en calidad del Comandante del EUCOM, una de las dos ‘victorias’ más importantes fue la aceptación, por parte del comando, del concepto de Equipos de Líderes. Sin lugar a dudas —el concepto ToL era y sigue siendo lo que hace posible un estado mayor de rendimiento mucho más alto, un incremento en las comunicaciones horizontales y verticales, así como prioridades comunes y enfoque de iniciativas. Esto —el concepto ToL— no es una solución milagrosa, ni una idea ilusoria— más bien,

el uso de procedimientos bien informados, considerados y eficaces por profesionales talentosos— comenzando con una serie de “¡ajás!” que rápidamente se convirtieron en auto generadores. Aunque abrumado por el crecimiento del comando, gracias al concepto ToL, basado en el precedente de ToL, me siento cada vez más entusiasmado con lo que ofrece este programa al conjunto del Gobierno de EUA y las organizaciones multinacionales”.

El haber sido personalmente responsable de distintos caminos paralelos de desarrollo tanto del Sistema de Entrenamiento del Ejército —el “poder duro”— como del concepto genérico de los Equipos de Líderes —el “poder blando”— en los últimos 30 años, considero que el potencial de rendimiento de los ToL —la administración de información x, la administración de conocimientos x la formación de equipos de líderes de alto rendimiento— es igual o, tal vez, superior al rendimiento mejorado rutinariamente, logrado por el paradigma Observadores/Controladores x Fuerza Opositora x pos evaluaciones x sistemas

de información del muy exitoso Sistema de Entrenamiento del Ejército. Considero que la calidad del desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento que comparten destrezas, conocimientos y actitudes, mientras mejoran la administración de información y conocimientos que se logra a través del concepto ToL para el Ejército en apoyo al mando tipo misión y los usos JIIM más generales “se debe” al Sistema de Entrenamiento del Ejército, el cual especialmente aprovecha los beneficios de entrenamiento con las interacciones de Observadores/Controladores y pos evaluaciones que proporcionan entrenamiento referente a las tareas/condiciones/estándares. Ambos parecen ser descubrimientos que beneficiaron el arte y ciencia emergente de ese entonces, para mejorar de manera significativa el rendimiento de los equipos humanos. De manera combinada, pueden ser estratégicamente decisivos en apoyo al arte de mando y ciencia de control.

El dominio de las tareas/condiciones/estándares logrado en el Sistema de Entrenamiento del Ejército es el tan eficaz “poder duro” necesario en las exitosas operaciones ofensivas y defensivas. El desarrollar las relaciones positivas de los equipos de líderes a través de los límites mediante las destrezas, conocimientos y actitudes compartidos, garantiza el “poder blando” dominante necesario para llevar a cabo exitosamente las operaciones de estabilización y apoyo civil.⁸ Parece indudable que seguirán los usos mucho más generales de JIIM, tal como el apoyo a la imposición de la ley civil.

Cómo construir el “asiento del banquillo de ToL”

Toda la bondad esencial y evidente en compartir los datos e información, el desarrollo de conocimientos y, eventualmente, una comprensión procesable para resolver problemas debería hacer la colaboración la cura evidente para tomar mejores decisiones. No lo es. A menudo, el compartir información y conocimientos, confronta resistencia, especialmente, a través de las líneas de comunicación verticales en las organizaciones burocráticas gobernadas por los que compiten

por el poder, posición y recursos —ninguna colaboración beneficiosa, más bien un concurso de voluntades.⁹ Una situación en donde todos ganan, solo puede venir después de la intervención de los líderes superiores para fomentar la colaboración informal a través de los límites, junto con la institucionalización de las prácticas organizacionales de los ToL.

El compartir información y conocimiento en apoyo de los ToL requiere alguna medida de destrezas, conocimientos y actitudes que deben ser poseídos y compartidos por todos los integrantes de todo equipo de líderes si ha de ser exitoso. El desarrollar el sentido de compartir no es algo de otro mundo. En primer lugar, debemos trabajar juntos para desarrollar un propósito compartido en el equipo. ¿Cuál es el propósito de formar un equipo? Mientras se define el problema juntos, se desarrollan capacidades compartidas. Se comienza a tomar en cuenta el problema abordado por el grupo a través de la comprensión de las capacidades del uno y del otro. Por medio de este proceso, se fomenta la confianza. En la medida que aumentan estas destrezas, conocimientos y actitudes compartidas—propósito, confianza y capacidad— se mejora el rendimiento del equipo de líderes. Mientras se dan las mejoras, se fomenta la confianza mutua. Si se comparten completamente las destrezas, los conocimientos y las actitudes entre todos los integrantes del equipo, especialmente, a través de los límites organizacionales, ocurre el creciente rendimiento por sí solo. Un equipo de líderes de alto rendimiento —la pata del liderazgo de los ToL— ha sido generado, frecuentemente, estimulado a través de un corto ejercicio de pensamiento rápido de los equipos de líderes. (El éxito produce “campeones”, completamente sumergidos en el concepto, el cual luego se difunden en las prácticas de “sus” ToL a través de los límites organizacionales. ¿Parece sencillo? Lo es, tal como un proceso de pensamiento de pos evaluación comparable se ha usado para generar el “poder duro”.

La tasa de mayor proliferación del concepto ToL es influenciado por el ambiente de colaboración global que hay en la estructura organizacional

del “campeón”. Este es el asiento del banquillo, en el que se integran las prácticas de los ToL en la rutina de las organizaciones. Más fácil es la presencia en organizaciones motivadas a compartir datos e información, aprovechando la disponible administración de información y conocimientos —todos juntos proporcionan una situación donde todos ganan. En un ambiente cerrado, reactivo y compartimentado, el sentido de compartir se considera como “yo gano, usted pierde”, el “campeón” necesita el apoyo de oficiales superiores para “probar la colaboración informal”. Los resultados convencerán a los escépticos.

Un asunto central en la presentación de los ToL es demostrar cómo combinar mejor las actuales prácticas para compartir de una manera que aproveche los distintos puntos fuertes nacionales importantes. Estos puntos fuertes constituyen la cultura compartida de la “iniciativa yanqui”, la capacidad de descubrir “soluciones alternas” y la creciente disposición de los participantes de la Generación Y de colaborar, al aprovechar varias listas de dirección y redes sociales. Evidentemente, los equipos de líderes pueden acelerar el uso de estos puntos fuertes a través de los límites organizacionales.

La lubricación de la toma de decisiones que se toman a través de los límites organizacionales es apoyada por las tres patas de los ToL, que al interactuar fuertemente en el asiento de los ToL, apoya el comportamiento adaptable. La búsqueda de propósito, confianza y capacidad mutua desplaza al líder “fuera de su marco”. De hecho, los usos más exitosos de los ToL pueden ocurrir si el compartir datos e información se dan a través de las organizaciones compartimentadas con límites previamente impermeables. Las mejoras modestas en la toma de decisiones que resulta al compartir información y, con suerte, conocimientos, pueden parecer significativas en comparación con la falta previa de ninguna colaboración. El más se convierte en “mejor” y, a través de la observación de los efectos de “mejor”, se generan los “creyentes” de los ToL.

La confianza mutua requerida para lograr el alto rendimiento extiende los horizontes. Si

los integrantes del equipo avanzan a través de los límites organizacionales a nuevas áreas y se les presentan consideraciones imprevistas, las mismas influyen en las decisiones del otro lado de los límites, cualquiera que sean los mismos.¹⁰ Las interacciones de las tres patas de la estructura de los ToL directamente contribuyen a la ampliación de los horizontes de los líderes y, tal vez, al desarrollo de la comprensión procesable de cómo abordar y lograr el propósito por el cual se generó dicho equipo de líderes. Es probable que un líder con capacidades ampliadas sea un líder más adaptable, al poner en práctica el mando tipo misión si participa en los procesos de planificación o si practica el ToL a través de organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

Las destrezas, conocimientos y actitudes compartidas de alto rendimiento, especialmente, la confianza y capacidades compartidas, se convierten en multiplicadores de rendimiento mientras que surgen nuevos propósitos de misión en condiciones ambiguas e impredecibles. El general Martin Dempsey, en ese entonces, comandante del TRADOC, observó lo mismo en una discusión del mando tipo misión.¹¹ El equipo de líderes, ya en un estado de alto rendimiento debido a la presencia de destrezas, conocimientos y actitudes compartidas que llevaron al éxito y a la resultante confianza compartida, puede responder más rápidamente a la incertidumbre. La confianza y las capacidades compartidas proporcionan una robusta libertad de acción si surgen nuevos propósitos.

El sentido de compartir sería más eficaz de abajo arriba, dónde y cuándo tanto la distancia como el tiempo puede reducirse a cero para apoyar la adaptación como lo puedan dictar los conceptos operacionales. Se puede compartir información y conocimientos a la derecha, a la izquierda, de arriba y de abajo a través de los límites de la organización, función, nivel y cultura. Los beneficios de la eficacia más destacados pueden ser a través de niveles. En el nivel superior se busca la realidad del nivel inferior y los que están en el nivel inferior valoran una advertencia de lo que puede estar sucediendo en la organización o función —un

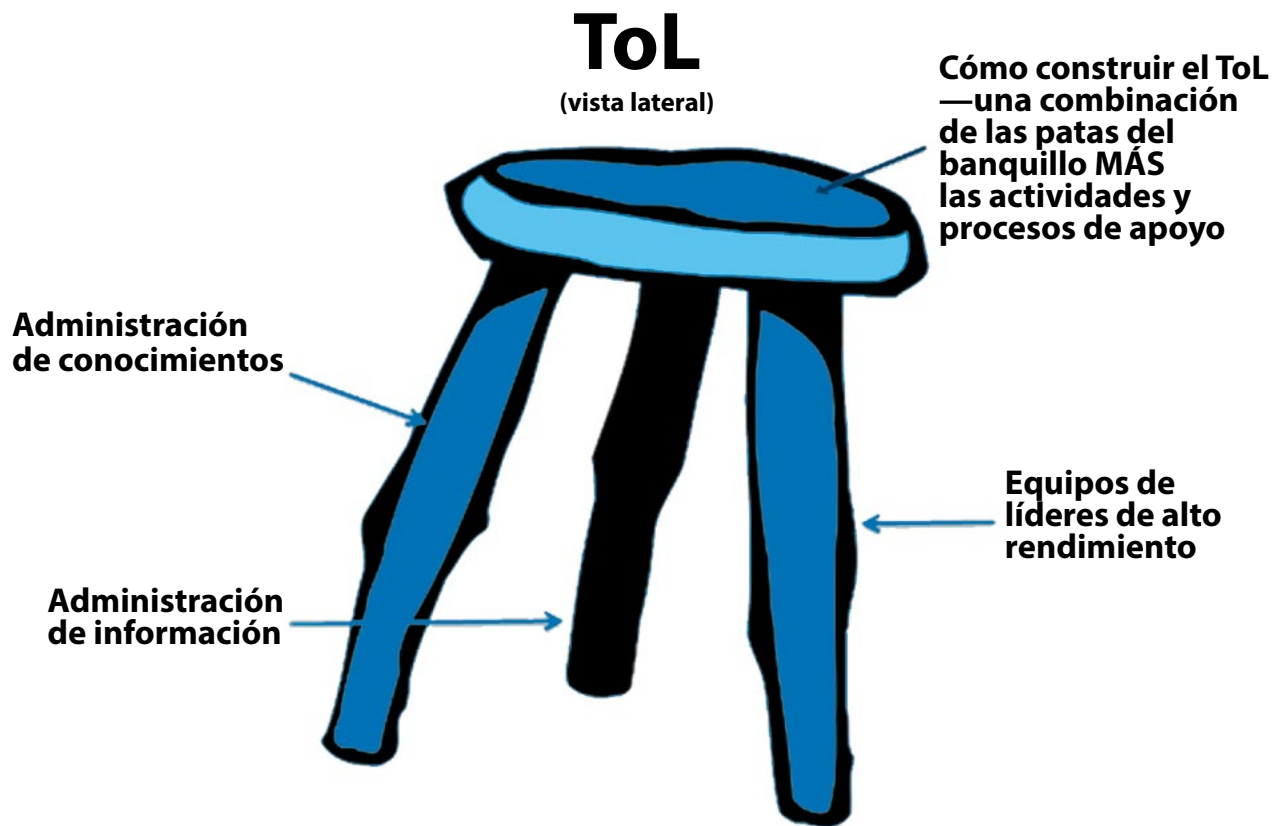


Figura 2. Equipos de líderes (vista lateral)

beneficio mutuo. Una situación donde todos ganan. Esto precisamente era el estímulo en el desarrollo de las capacidades de administración de información y conocimientos del FBCB2 en apoyo a los foros profesionales en el Sistema de Conocimientos del Mando en el Combate.

Las destrezas, conocimientos y actitudes de equipos de líderes de alto rendimiento en el concepto ToL pueden ser generados a través de la combinación de todos los ambientes mediante ejercicios estructurados comparables con los ejercicios de entrenamiento situacional que se desarrollan para apoyar el entrenamiento de tareas del “poder duro”. Se puede estructurar el desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento con base en prácticas sugeridas en los ejercicios de equipos de líderes o prácticas no estructuradas (auto guiadas). Puede ser con o sin instructor o tutor; en grupos o virtualmente.¹² En todo caso, el uso de ToL produce algunos

“campeones” exitosos que han sido influenciados positivamente por sus experiencias en los ToL. Estos “campeones” luego recomendaron a sus amigos el ToL que comprendían y habían adaptado en la práctica. Entonces, convencidos de relatar sus experiencias a sus socios de grupos y virtuales, expandieron aún más el uso de los ToL. Les contaron a sus amigos, los beneficios de la confianza, propósito y capacidades compartidas, todos estos reforzados por el cimiento de la seguridad compartida —¡el éxito que genera éxitos mayores! Todos ocurren sin orientación de arriba abajo con un entusiasmo de abajo arriba. Esta es la magia de los ToL.

Mediante el estímulo de la comprensión procesable compartida de los desafíos y soluciones a través de todo límites de las asociaciones humanas, el uso de los ToL en la preparación general de líderes puede y debe estimular mejoras significativas en tanto la eficacia como en la eficiencia en el Ejército

de EUA y fuera de sus confines. El ToL aprovecha la iniciativa individual de EUA de “dígame qué hacer, no cómo hacerlo” —lo que acelera las capacidades nacionales de administración de información y conocimientos, la característica de liderazgo de compartir y formar equipos de la Generación Y y cruzar los límites tradicionales para producir recompensas frecuentemente imprevistas mientras los equipos de líderes atípicos comparten sus destrezas, conocimientos y actitudes. Mientras los líderes de mayor antigüedad cedan más el control rígido y alienten la colaboración informal de abajo arriba, sus organizaciones lograrán un nivel más alto de rendimiento. Cuando los líderes de mayor antigüedad agregan la formación de los equipos a través de límites organizacionales y las oportunidades de colaboración en su orientación e intención, mayores serán las oportunidades para los subalternos de ampliar las posibilidades de

formar equipos que fomentan la administración de información y conocimientos.

En resumen, el concepto ToL incluido en la preparación de líderes estimula nuevas perspectivas y comprensiones sobre el arte de lo posible en la adaptación ante la incertidumbre sumamente imprevisible a través de una combinación de tecnología de información, administración de información y conocimientos en el arte del desarrollo y mantenimiento de equipos de líderes de alto rendimiento. Todos los elementos son impulsados por el poder de cruzar los límites, al posibilitar, por no decir estimular respuestas directas e inmediatas de abajo arriba para resolver problemas y enfrentar desafíos imprevistos, mientras fomentan relaciones —el decisivo “poder blando” que apoya la seguridad de extensas áreas y operaciones de maniobra de armas combinadas.**MR**

Referencias bibliográficas

1. Capitán Bolton, Daniel, “The MBSFA,” *Armor* (mayo-junio de 2010).
2. Las restricciones de las líneas de comunicación verticales inviolables pueden ser devastadoras. Una organización con líderes talentosos inundados en un clima que no actúa en el nivel más inferior a pesar de las capacidades de los líderes individuales. Hace que la “iniciativa yanqui” se esconda en clandestinidad para evitar una cultura organizacional que inhibe la colaboración.
3. Manual de Campaña del Ejército de EUA 6.0, *Mission Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003), p. 1-18. Un principio de mando tipo misión: “Formar equipos cohesivos a través de la confianza mutua”, ADP 6.0, 2. Hoy en día, se desarrollan las tácticas, técnicas y procedimientos de apoyo en el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.
4. El conocimiento procesable es necesario pero no suficiente. Se necesita más que conocimientos para prevalecer; una comprensión procesable es indispensable para mantenerse “delante de la curva en lugar de atrás de la misma”.
5. Brown, Frederic J., *Vertical Command Teams*, IDA D-2728, junio de 2002, p. 142; Brown, Frederic J., *Building High-Performing Commander Leader Teams: Intensive Collaboration Enabled by Information Technology and Knowledge Management*, IDA D-3348, diciembre de 2006, p. 187.
6. Véase Bradford, Zeb y Brown, Frederic, *Teams of Leaders: The Next Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 07-2, mayo de 2007; “Teams of Leaders: An Implementation Force Multiplier” capítulo 7 en *America's Army, A Model for Interagency Effectiveness* (Westport Connecticut: Praeger, 2008) y Brown, Frederic, *Teams of Leaders in U.S. European Command: A Soft-power Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 09-2, junio de 2009 para más discusión sobre los orígenes del ToL.
7. Esto ha sido un esfuerzo colectivo con un significativo nivel de apoyo del Dr. Rick Morris, Dr. Mike Prevou y TCnel Brad Hilton.
8. El sentido de compartir y el fomento de consenso del “poder blando” es de igual importancia en el desarrollo de esenciales relaciones federales, estatales y locales positivas en la administración eficaz de emergencias internas. Véase Christine Le Jeune, *Consequence Management: Steps in the Right Direction?* AUSA ILW National Security Watch NSW 10-2 8, septiembre de 2010. Piense en ToL.
9. Véase Giegerich, Bastian, “Budget Crunch: Implications for European Defence,” *Survival* 52, agosto-septiembre de 2010, págs. 87-98.
10. La confianza mutua recibe se destaca más en las discusiones contemporáneas de la implementación de prácticas de “doble llave” de las armas nucleares para asegurar la información altamente clasificada en la era post Wikileaks (Manning y Snowden).
11. Dempsey, Martin E., “A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination” (Kermit Roosevelt Lecture), *RUSI Journal* 155 (junio-julio de 2010): págs. 6-9. “La colaboración y confianza son tan importantes como el mando y control.”
12. Véase el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión desarrollado por el “EUCOM Teams of Leaders Coaching Guide,” versión 1.0., 3 de marzo de 2009.

<http://usacac.army.mil/cac2/MilitaryReview/index.asp>

