



Tanais

Byzantium
(Constantinople)

Tauris (Taurus)

Hecatompylos

Ertan

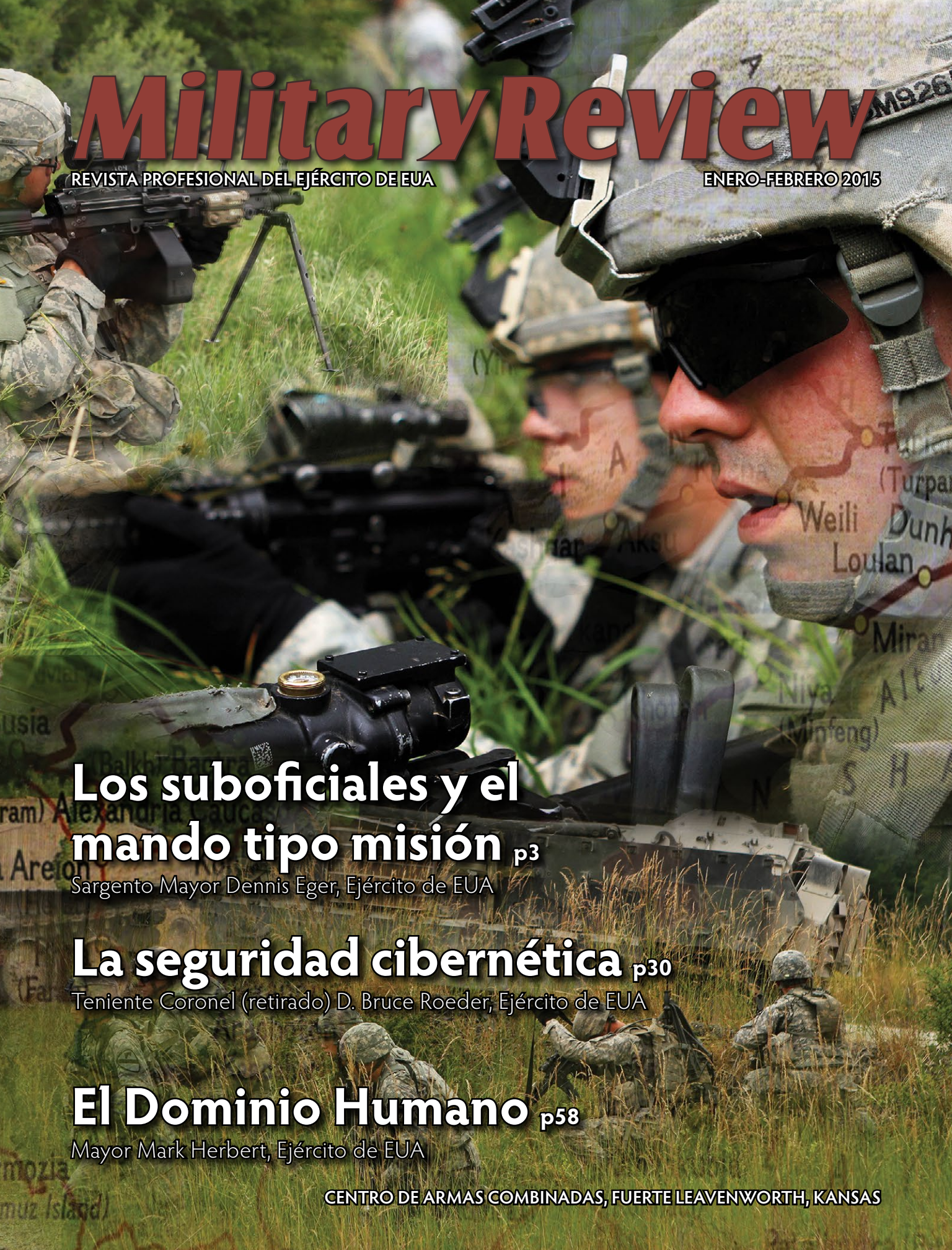
Alexandria

Apologos



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-15-1/2
Headquarters, Department of the Army
PIN: 104834-000
Approved for public release; distribution is unlimited

The background of the cover is a photograph of soldiers in a field. One soldier in the foreground is wearing a helmet and goggles, looking towards the right. Another soldier is visible in the background, aiming a rifle. A map overlay is visible on the right side of the cover, showing locations like Weili, Loulan, and Miran. The title 'Military Review' is written in a large, bold, red font at the top.

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

ENERO-FEBRERO 2015

Los suboficiales y el mando tipo misión p3

Sargento Mayor Dennis Eger, Ejército de EUA

La seguridad cibernética p30

Teniente Coronel (retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA

El Dominio Humano p58

Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

TITULARES

3 Los suboficiales y el mando tipo misión

Sargento Mayor Dennis Eger,
Ejército de EUA

Los líderes del Ejército reconocen la importancia de que las fuerzas se basan en la doctrina; la doctrina tiene los principios rectores fundamentales para llevar a cabo las operaciones actuales. Por otra parte, los soldados, tal vez, piensen que las ideas en la doctrina son teóricas y no les competen en lo que respecta a sus tareas cotidianas.

10 Cómo conservar el espíritu guerrero

Mayor Andrew J. Knight, Ejército de EUA

La transición de las operaciones de combate es única para el Ejército de Estados Unidos porque pone fin a la duración más larga de la guerra por una fuerza compuesta completamente de voluntarios en la historia de EUA.

24 La experimentación del Ejército

Cómo desarrollar el Ejército del Futuro—Ejército 2020

Dr. Van Brewer y Capitán (retirada)
Michala Smith, Armada de EUA

El Jefe del Estado Mayor Conjunto ordenó la iniciativa de rediseñar el Ejército de 2020 como respuesta a los recursos cada vez más limitados y cambios en la estrategia de defensa. A medida que el Ejército comienza a reducir su fuerza activa de 570.000 a menos de 490.000 efectivos y mientras disminuyen los presupuestos, es crucial diseñar una fuerza de combate eficaz coherente con las nuevas cifras.

10



Foto de portada

Soldados se alinean a lo largo de una muralla en un entrenamiento de certificación de fuego real en la base militar de Grafenwoehr, 17 de junio de 2014.

(Ejército de EUA, Capitán John Farmer)

30 La seguridad cibernética Ya no solo es para los oficiales de transmisión

Teniente Coronel (retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA.

SIGO!, fue el grito que se escuchó en el comedor cuando el micrófono de megafonía del estrado en el salón del club de oficiales no funcionó. Los carnívoros en la unidad se sonreían de oreja a oreja de puro alivio mientras que el pobre SIGO (oficial de transmisión) valientemente luchaba para arreglar el malfuncionamiento del podio para que trabajara como debía.

36 La importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación militar profesional

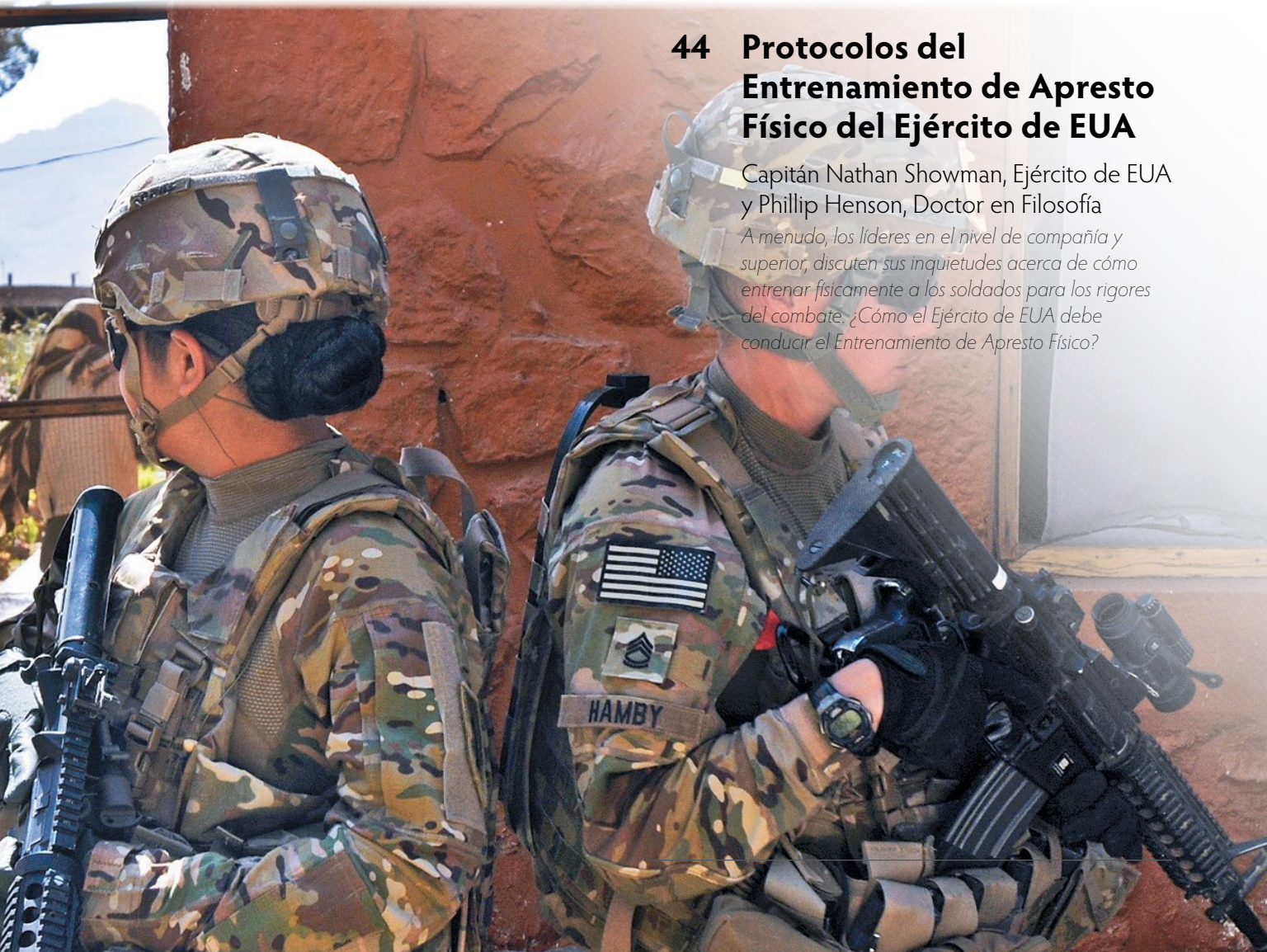
Teniente Coronel Paul Berg,
Ejército de EUA

Danny Miller acuñó la frase paradoja de Ícaro para describir cómo el contar con una ventaja competitiva y estatus de superioridad puede llevar al fracaso imprevisto de organizaciones y personas que no mantienen una concienciación situacional. Miller sostiene que, muy frecuentemente, las personas y organizaciones quedan atrapados en un círculo vicioso mediante el cual "sus victorias y puntos fuertes les hacen tomar acciones excesivas que los llevan al fracaso".

44 Protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA

Capitán Nathan Showman, Ejército de EUA
y Phillip Henson, Doctor en Filosofía

A menudo, los líderes en el nivel de compañía y superior, discuten sus inquietudes acerca de cómo entrenar físicamente a los soldados para los rigores del combate. ¿Cómo el Ejército de EUA debe conducir el Entrenamiento de Apresto Físico?



Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Enero-Febrero 2015 Tomo 70 Número 1
Professional Bulletin 100-15-1/2
Authentication no.1432103

Comandante, Centro de Armas Combinadas: General Robert B. Brown
Editora Jefe de Military Review: Coronel Anna R. Friederich-Maggard
Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley
Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo
Gerente de Producción: Mayor Efrem Gibson
Administración: Linda Darnell

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo

Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Cordero

Traductor/Editor: Ronald Williford

Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer

Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes

Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente Coronel Jorge León Gould

Military Review--Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil. La Military Review puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Raymond T. Odierno—General, United States Army Chief of Staff

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

58 El Dominio Humano

La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre

Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA

Los actuales desafíos fiscales que enfrenta el Departamento de Defensa, han obligado a los servicios a reinventarse a sí mismos y desarrollar conceptos innovadores, mientras que también luchan para garantizar que se autodefinan por medio de una simple palabra: relevancia.

66 La aparición de China en las Américas

R. Evan Ellis

La expansión exponencial del comercio, negocios, política de China y la presencia militar en las Américas desde el comienzo del Milenio, podría decirse que es uno de los factores que más ha transformado y continúa transformando el ambiente político y económico del Hemisferio.

79 El papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz

Coronel (R) Robert Gerard, Ph.D. Ejército de EUA

Los grandes líderes son soldados humildes que atribuyen su éxito a los hombres y mujeres bajo su cargo. Se apartan mientras sus oficiales y soldados reciben premios y elogios muy merecidos. Su carácter destaca su liderazgo.

85 La definición de la Fuerza 2025

Teniente coronel Brandon Smith, Ejército de EUA

A medida que toma forma el Ejército de 2020, es claro que el presupuesto y recorte de personal que se avecina significa que el Ejército tendrá que hacer más con menos. La inversión en ciencia y tecnología puede ayudar a superar las limitaciones, pero los avances que se necesitan hacer, toman de 10 a 30 años en el futuro.

El Sargento Segundo Shelby Johnson, Ejército de EUA, explora el horizonte, 18 de noviembre de 2013, durante una patrulla desmontada desde la Base Operativa Avanzada Torkham hasta el punto de control de la Policía Fronteriza afgana cerca de la aldea de Goloco.

(Ejército de EUA: Sgto. Eric Provost, Fuerza de Tarea Patriot)



Los suboficiales y el mando tipo misión

Sargento Mayor Dennis Eger, Ejército de EUA

El Sargento Mayor Dennis A. Eger es el suboficial asesor de mayor antigüedad en el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura en el Comportamiento humano y una Maestría en Administración de recursos humanos. Sus previas asignaciones incluyen el Fuerte Hood, Fuerte Huachuca, Corea del Sur y Bélgica. El Sargento Mayor Eger se ha desplegado dos veces a Irak y una vez a Afganistán.

Los líderes del Ejército reconocen la importancia de que las fuerzas se basan en la doctrina; la doctrina tiene los principios rectores fundamentales para llevar a cabo las operaciones actuales. Por otra parte, los soldados, tal vez, piensen que las ideas en la doctrina son teóricas y no les competen en

lo que respecta a sus tareas cotidianas. Sin embargo, la doctrina de hoy en día es más accesible y relevante que nunca para los soldados.

Desde 2011, una iniciativa conocida como la *Doctrine 2015* ha estado guiando una gran reorganización y revisión de la doctrina del Ejército para hacerla



Un Sargento mayor del Ejército Nacional de Afganistán graba un mensaje que ha de ser transmitido por radio sobre los insurgentes más buscados de alto valor en Afganistán en la Base Operativa Avanzada Shank, provincia de Logar, Afganistán, 18 de enero de 2012. El Sargento mayor le informa al pueblo de Afganistán las atrocidades y crímenes cometidos por estas personas y busca información sobre los mismos.

más útil en la fuerza.¹ No solo se ha actualizado el contenido de la doctrina, sino también una nueva jerarquía de publicaciones ha llevado la transferencia de ciertos temas doctrinales de los manuales de campaña a las nuevas categorías de publicaciones conocidas como las *Army doctrine publications* (Publicaciones doctrinales del Ejército, o ADP, por sus siglas en inglés) y las *Army doctrine reference publications* (Publicaciones de doctrina de referencia del Ejército, o ADRP, por sus siglas en inglés). La doctrina del mando tipo misión del Ejército ha sido transferida a dos nuevas publicaciones doctrinales que legítimamente han recibido mucha atención desde su publicación en 2012: La ADP 6-0 y ADRP 6-0, las dos tituladas *Mission Command*.²

En muchas ocasiones, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general, Raymond Odierno, ha destacado la importancia de integrar las ideas en la doctrina del mando tipo misión en cómo el Ejército lleva a cabo las operaciones en todo nivel de liderazgo. El nivel de esta visibilidad ha causado que algunos cuestionen su rol en el mando tipo misión porque si, según la doctrina, solo los comandantes ejercen o usan el mando tipo misión,

¿en qué es relevante la doctrina de mando tipo misión para los demás? Un grupo, en particular, que parece tener dificultades es el cuerpo de suboficiales. ¿En qué es relevante la idea del mando tipo misión del Ejército para los suboficiales? ¿Cuál es el rol que juegan los suboficiales?

Todos los suboficiales reconocen que los comandantes ejercen el mando y que los suboficiales los apoyan en el cumplimiento de la misión. Dado este proceso mental, muchos suboficiales tienen dificultades en la conceptualización de sus roles en el mando tipo misión. Cuando voy a campamentos, puestos e instalaciones militares en todas partes del país, sigo escuchando quejas similares de nuestros suboficiales: “El mando tipo misión, solo es algo para oficiales”, o “Eso es asunto de los oficiales”. Esta forma de pensar no puede estar más lejos de la verdad. Mi respuesta siempre ha sido la misma, “No, el mando tipo misión es asunto de líderes”.

Como suboficiales y, especialmente, los suboficiales de mayor antigüedad, debemos cambiar la manera de pensar sobre el mando tipo misión. A fin de lograr este cambio, necesitamos comprender los elementos básicos

del mando tipo misión y apreciar mejor el papel que desempeñamos en calidad de suboficiales en el mismo. Luego, podemos presentarles a nuestros subalternos cuál es el rol que juegan para ayudar a los comandantes a usar sus principios.

El mando tipo misión definido

El planteamiento del Ejército con respecto al mando tipo misión incorpora tres conceptos principales que usan los comandantes para superar los desafíos complejos de las operaciones militares. Los suboficiales juegan un rol directo para apoyar el uso de estos conceptos de los comandantes, descrito en la ADP 6-0 y ADRP 6-0 *el ejercicio del mando tipo misión, la filosofía del mando tipo misión y la función de guerra del mando tipo misión*. El ejercicio del mando tipo misión se refiere a una idea global que unifica la filosofía de mando y la función de guerra. La filosofía de mando tiene seis principios rectores y la función de guerra se divide en tareas y sistemas.

La filosofía del mando tipo misión. El *mando tipo misión* (filosofía) es “el ejercicio de autoridad y orientación por parte del comandante, mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir una iniciativa disciplinada según la intención del comandante, a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas.”³ Los principios del mando tipo misión son—

- ◆ Formar equipos cohesivos a través de la confianza.
- ◆ Crear la comprensión compartida.
- ◆ Proporcionar una clara intención del comandante.
- ◆ Ejercer la iniciativa disciplinada.
- ◆ Emplear órdenes tipo misión.
- ◆ Aceptar riesgos prudentes.⁴

La función de guerra del mando tipo misión. La *función de guerra del mando tipo misión* es “las tareas y sistemas que desarrollan e integran las actividades que permiten que el comandante equilibre el arte del mando y la ciencia del control para integrar las otras funciones de guerra.”⁵ Una de esas funciones es un grupo de acciones en curso que son agrupadas por su propósito; esto significa que la función de guerra del mando tipo misión es una manera estructurada en la que los comandantes coordinan numerosos procesos y actividades en un propósito común para que la fuerza cumpla las misiones y objetivos de entrenamiento.

El sistema del mando tipo misión. Por último, un *sistema de mando tipo misión* es la “configuración de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos, e instalaciones y equipamiento que permiten que el comandante lleve a cabo las operaciones.”⁶ Esto significa que todo sistema de mando tipo misión es distinto porque, si bien sus componentes son similares, cada comandante los configura para apoyar la toma de decisiones y facilitar la comunicación en una operación dada. Los *sistemas de mando tipo misión* no son sinónimos a los *sistema de información*; un sistema de información solo es una parte de un sistema de mando tipo misión.

Es importante tener presente que uno de los componentes de un sistema de mando tipo misión es el *personal*. En el concepto doctrinal general de un sistema de mando tipo misión, el énfasis es que los comandantes sistemáticamente organizan las funciones



El Sargento mayor de comando, Thomas R. Capel, conversa con un grupo de Sargentos primeros, Sargentos mayores y Sargentos mayores de comando de la 159ª Brigada de Aviación de Combate en el aeródromo de Kandahar, Afganistán, 17 de enero de 2012. La visita de Capel fue concebida para conocer más sobre la misión, así como reunirse con los soldados y suboficiales de mayor antigüedad para ganar una mejor comprensión de sus desafíos y éxitos en la región.

(Ejército de EUA, Especialista Austin Berner)

subalternas, comenzando con las personas que las llevan a cabo para ejercer un mando y control eficaz.

En las siguientes secciones, se ofrece una interpretación práctica de cómo los suboficiales funcionan en apoyo del mando tipo misión. A fin de comprender el papel que desempeñan los suboficiales en el mando tipo misión, es útil considerar sus principios pertinentes en los niveles de líderes de mayor antigüedad, líderes en el nivel intermedio y líderes de primera línea.

Los suboficiales y la filosofía del mando tipo misión

En primer lugar, los suboficiales deben comprender el uso práctico de los seis principios del mando tipo misión. Estos principios pueden ayudar a los suboficiales, en todo nivel, a determinar cómo apoyar a sus comandantes. En la doctrina, se describe cómo los principios del mando tipo misión apoyan a los Comandantes y al Estado Mayor; sin embargo, la doctrina especifica muy poco sobre cómo se refieren a los Sargentos mayores. En la doctrina, se expresa que los Sargentos mayores de comando son parte del personal clave dedicado al mando tipo misión. Según la misma, los Sargentos mayores llevan a cabo las políticas, imponen estándares, dan asesoramiento e inician recomendaciones sobre asuntos que tienen que ver con los soldados. En las operaciones, los comandantes usan al Sargento mayor del comando, los Sargentos primeros de compañía y Sargentos de pelotón para extender la influencia de mando, evaluar el estado de ánimo de los soldados y dar apoyo en acontecimientos críticos.⁷

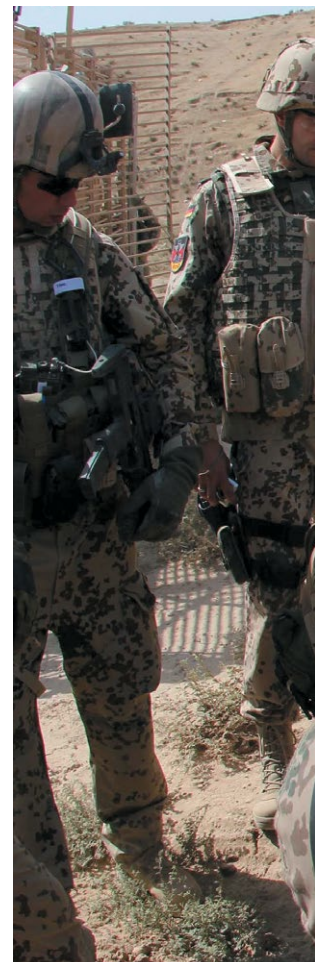
Los equipos cohesivos y la comprensión compartida. Los Sargentos mayores pueden ser confidentes de los comandantes. Se esfuerzan por apoyar a los comandantes a fin de crear un ambiente que fomenta la confianza mutua y el fortalecimiento de equipo. El fortalecimiento de equipo eficaz depende de cómo se fomenta la comunicación, comprensión y relaciones. Con ese fin, los Sargentos mayores se esfuerzan para garantizar que haya una comprensión compartida de la intención del comandante en todos los niveles y dan retroalimentación a los comandantes para ayudar a evaluar a la unidad. En combinación con esto, los Sargentos mayores usan su entrenamiento, capacitación y experiencias para servir como el nexo entre los comandantes y los soldados.

La intención del comandante e iniciativa disciplinada.

Los comandantes proporcionan la *intención del comandante* y sus Sargentos mayores garantizan que el propósito de una operación y el estado final deseado tengan sentido para todos los soldados.⁸ Por una parte, los sargentos mayores garantizan que todos los soldados comprendan cómo la intención del comandante es tanto factible como logvable. Además, garantizan que las personas adecuadas están en el lugar indicado con el equipamiento clave para lograr los resultados deseados por el comandante. Esto es lo esencial del mando tipo misión —a través de la iniciativa disciplinada, los soldados que comprenden el propósito y estado final deseado pueden encontrar diferentes maneras de cumplir la misión aún si los acontecimientos se desarrollan de manera imprevista.

Las órdenes tipo misión y los riesgos prudentes. Los suboficiales profesionales dirigen el entrenamiento realista de alta calidad que logra la cohesión y disciplina de la unidad. Todo suboficial cultiva el hábito de la iniciativa disciplinada en los soldados, centrado en el logro de objetivos, según las órdenes tipo misión que destacan a los subalternos los resultados a lograr, en lugar de cómo lograrlos. Esto permite que los comandantes tomen riesgos prudentes a medida que establecen los objetivos.

Se emplean paralelamente los principios del mando tipo misión en los niveles subordinados de mando —los suboficiales de mayor jerarquía, los suboficial en el nivel intermedio y los líderes de primera línea. En sus respectivos niveles de organización y autoridad, estos suboficiales ayudan a los comandantes y líderes de pelotón mediante el fomento de la comprensión de los soldados en cuanto a la intención del comandante, el fortalecimiento de equipos cohesivos basados en la confianza mutua y la ejecución de las operaciones de manera disciplinada. La filosofía del





El Sargento segundo Audie Smitley discute con los ingenieros de combate de la Fuerza de Tarea Kunduz, Afganistán, cuál es el equipamiento más adecuado para las futuras patrullas de despeje de rutas. Los ingenieros de combate del Ejército de EUA y Alemania entrenan conjuntamente para formar un equipo conjunto de despeje de rutas de la Coalición que, con el tiempo, incluirá a ingenieros afganos.

Ejército de EUA, Cabo David Huddleston

mando tipo misión solo fracasará si no se comprende la intención del comandante, o si los soldados ejercen una iniciativa indisciplinada. Desde esta perspectiva, queda claro el rol crítico que juegan los suboficiales.

Los suboficiales y la función de guerra que desempeña el mando tipo misión

A continuación, los suboficiales deben comprender su parte en el apoyo de tareas y sistemas subordinados de la función de guerra del mando tipo misión. Según la doctrina del mando tipo misión, dentro de la función de guerra del mando tipo misión, las tareas esenciales del comandante son—

- ◆ Impulsar el proceso de operaciones.
- ◆ Desarrollar equipos tanto dentro como fuera de la organización.
- ◆ Informar e influir a las audiencias dentro y fuera de la organización.

El comandante impulsa el proceso de operaciones a través de comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones.⁹ Mientras los comandantes usan la función de guerra del mando tipo misión para integrar las otras funciones de guerra —movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección— son los Sargentos mayores quienes proporcionan el asesoramiento sagaz sobre las capacidades, resultados, preocupaciones y puntos de fricción. Estos suboficiales proporcionan evaluaciones y retroalimentación constantes a sus comandantes para que los mismos puedan tomar decisiones bien informadas. Del mismo modo, los líderes de mayor antigüedad, en el nivel intermedio y de primera línea —por medio de la retroalimentación, entrenamiento, capacitación y experiencias— informan a sus comandantes sobre los planteamientos que funcionaron o no en el pasado. Pueden discutir la eficacia de diversas capacidades que se necesitan en todas las funciones de guerra.



El sargento mayor de comando
Isaia Vimoto habla con soldados en
Afganistán, 18 de enero de 2012.

(Ejército de EUA, Amber Leach)

Impulsar el proceso de operaciones. Los suboficiales de toda especialidad y en todo nivel juegan un rol directo en ayudar a los comandantes a impulsar el proceso de operaciones. Los suboficiales en el nivel más alto ayudan a los comandantes en cuanto a la organización de soldados con habilidades en diversas especialidades para apoyar la función de guerra pertinente. Los líderes en el nivel intermedio garantizan que estos soldados sean entrenados y compartan sus conocimientos con los comandantes sobre la disponibilidad o necesidad de las habilidades necesarias, a fin de que los comandantes tomen decisiones informadas. Los líderes de primera línea ejecutan la misión y desempeñan las tareas subordinadas dentro de la intención estipulada.

Los comandantes deben tener una comprensión razonablemente precisa del conjunto de problemas o de la misión para comprender y visualizar. A través de su liderazgo y experiencias, los sargentos mayores u otros suboficiales proporcionan información clave para apoyar a los comandantes en su proceso de comprensión y visualización.

Los comandantes describen y dirigen mientras los suboficiales ejecutan. En la ejecución, los suboficiales, en todo nivel, envían información a sus comandantes sobre todos los aspectos de la organización o misión, lo que permite que los mismos observen sus

organizaciones y hagan evaluaciones y ajustes precisos según sean necesarios. De esta manera, los suboficiales hacen posible el mando tipo misión.

Cómo desarrollar los equipos, informar e influir al público. Los Sargentos mayores y otros suboficiales en todo nivel pueden ayudar a los comandantes a crear equipos, informar e influir a distintos tipos de público. Mientras que los Sargentos mayores circulan en el campo de batalla, ayudan a crear equipos e influir a otros a través de la diseminación del mensaje del comandante. Los Sargentos mayores y otros suboficiales se comunican con los soldados y garantizan que se comprenda completamente la intención del comandante. Muchas veces, los suboficiales en el nivel intermedio y los líderes de primera línea tienen interacción diaria con el personal dentro y fuera de sus organizaciones. A través de la distribución del mensaje del comandante y del desarrollo de una comprensión compartida de la intención del comandante, ayudan al comandante a desarrollar equipos e influir a diferentes públicos.

Además de apoyar las tareas del comandante, los suboficiales, en todo nivel, juegan un gran rol en cuanto a lo que la doctrina llama las *tareas de Estado Mayor* y *tareas adicionales* (véase la ADRP 6-0 para adquirir una lista completa de tareas). Por ejemplo, los suboficiales son expertos en las actividades ciber-electromagnéticas,

administración de conocimientos y la instalación, operación y mantenimiento de las redes.

Los suboficiales y los sistemas del mando tipo misión

La última parte del mando tipo misión que los suboficiales deben comprender es el sistema de mando tipo misión el cual consta de personal, redes, sistemas de información, procesos, procedimientos, instalaciones y equipamiento. El elemento clave en todo sistema del comandante es su personal— el factor humano.

El personal. Se necesita el personal adecuado con el entrenamiento apropiado, según los trabajos, para que un sistema de mando tipo misión sea exitoso. Los comandantes dependen de sus expertos para recibir la información que necesitan a fin de ejercer el mando tipo misión, y los suboficiales en todos los niveles comparten la responsabilidad de garantizar que el personal en sus organizaciones esté adecuadamente entrenado y asignado.

Los Sargentos mayores y los líderes de mayor antigüedad, en el nivel intermedio y de primera línea constantemente evalúan el entrenamiento, capacitación y experiencias de sus soldados para garantizar que los mismos sean empleados para desempeñar sus tareas con máxima eficacia, según los sistemas de mando tipo misión de sus comandantes. Por lo regular, los Sargentos mayores evalúan los antecedentes y destrezas de las personas que entran a la unidad para determinar cómo éstos pueden apoyar eficazmente a la organización. Las evaluaciones periódicas llevadas a cabo por los suboficiales de mayor antigüedad y en el nivel intermedio, proporcionan a los comandantes la

retroalimentación necesaria sobre el rendimiento de los soldados y si los mismos cumplen los estándares de sus asignaciones.

Las redes, sistemas de información, procesos, procedimientos, instalaciones y equipamiento. Entre los componentes restantes del sistema de mando tipo misión, los suboficiales elaboran y ejecutan los procesos y procedimientos. Ayudan a mantener las redes, sistemas de información, instalaciones y equipamiento. Dado que los Sargentos mayores, suboficiales o líderes subalternos están en una posición destacada para las acciones tomadas en los componentes del sistema de mando tipo misión, es probable que sean los primeros que se den cuenta de lo que funciona o no. Estos suboficiales juegan un rol clave para pasar esta información a los comandantes a fin de que los mismos hagan los ajustes necesarios.

Conclusión

Si bien el mando tipo misión está centrado en el comandante e impulsado por el mismo, al examinar la situación, es fácil ver que los suboficiales en todos los niveles juegan un rol principal en el éxito del mando tipo misión. La filosofía del mando tipo misión, con sus seis principios, y la función de guerra del mando tipo misión, con sus tareas y sistemas, requieren una significativa participación por parte de los suboficiales. De hecho, la única manera de que los comandantes sean capaces de ejercer con éxito el mando tipo misión es contar con suboficiales entrenados, capacitados y experimentados en el primer plano de las operaciones. ■

Referencias Bibliográficas

1. La *Doctrine 2015* se refiere a una gran reorganización de las publicaciones doctrinales, comenzada en 2011 y prevista de ser cumplida en 2015. El propósito es reducir su tamaño y número, disminuir el tiempo de desarrollo y mejorar la colaboración y accesibilidad a través de la tecnología.

2. *Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012); *Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, Mission Command* (Washington DC: U.S. GPO, 2012).

3. ADP 6-0, p. 1.

4. *Ibíd.*, p. 2.

5. ADRP 3-0, *Unified Land Operations*, (Washington DC: U.S.

GPO, 2012), p. 3-2.

6. ADP 6-0, p. 11.

7. ADRP 6-2, p. 3-9.

8. La *intención del comandante* se define como "una clara y concisa expresión del propósito de la operación y el estado militar final deseado que apoya al mando tipo misión, proporciona el enfoque al estado mayor y ayuda a comandantes subalternos y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados por el comandante sin órdenes adicionales, aún si la operación se desarrolla de manera imprevista". Fuente: *Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations*, (Washington, DC: U.S. GPO, 11 de agosto de 2011).

9. ADRP 6-0, p. 3-2.

Cómo conservar el espíritu guerrero

Mayor Andrew J. Knight,
Ejército de EUA

El Mayor Andrew Knight es un diplomado distinguido de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Cuerpo de Infantería de Marina en Quantico, Estado de Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA, una Maestría en Administración Pública de la Escuela de Justicia Criminal John Jay y una Maestría en Ciencias Militares de la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina. Ha servido en una variedad de asignaciones de las armas de combate y se ha desplegado a Irak y Afganistán.

La transición de las operaciones de combate es única para el Ejército de Estados Unidos porque pone fin a la duración más larga de la guerra por una fuerza compuesta completamente de voluntarios en la historia de EUA. Esta transición, junto con las limitaciones fiscales actuales, lleva a un gran número de otros desafíos. La reducción del número de efectivos del Ejército y la presión presentada por un presupuesto de defensa más limitado, son los asuntos más divulgados que enfrentan los líderes de mayor antigüedad

del Ejército. Sin embargo, otra preocupación que recibe poca atención, fuera de las Fuerzas Armadas, es la posible fuga de jóvenes líderes talentosos y experimentados después de que se disipe la sensación del combate. Relacionado con esto es otro asunto menos visible, aunque significativo como la posible pérdida del espíritu guerrero que actualmente invade al Ejército y que tanto contribuyó a su éxito en Irak y Afganistán.

Muchas críticas sobre las prácticas de liderazgo militar y el estado de apresto para la guerra surgieron en el ambiente en tiempo de paz, a finales de las décadas de los años 80 y 90, que menospreciaron la importancia de una mentalidad guerrera como una necesidad para lidiar con el estrés del combate cercano.

Con la llegada del conflicto prolongado en Afganistán e Irak





en 2001 y, como medida para realinear al Ejército con los principios básicos de la herencia guerrera, el entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Erik Shinseki, presentó, por primera vez, el Credo de los Soldados en 2003.¹ El propósito del Credo era inculcar un código común en el Ejército para ayudar a generar la victoria en el campo de batalla. El Credo de los Soldados (con cuatro líneas conocidas como el *espíritu*

guerrero) estaba destinado a inculcar un cierto espíritu a los soldados profesionales. La internalización de la cultura publicada fue de corta vida, dadas las operaciones que estaban en curso en Irak y Afganistán.

Mientras el Ejército regresa a una postura de tiempo de paz, si bien la cultura hablada perdura como parte del credo oficialmente publicado, el espíritu guerrero individual que proporcionó verdadero

El Soldado Patrick Murphy (derecha) lanza una patada en la cara del Soldado Zach Rabenold durante un pugilato en la noche final del torneo de actividades combativas del ejército moderno, celebrado como parte de la Semana All American de la 82ª División Aerotransportada en el Fuerte Bragg, 21 de mayo de 2008.

(Ejército de EUA, Sgto. Segundo Mike Pryor)



El Teniente Primero Joseph Brockbank (centro), Ejército de EUA, 4º Escuadrón de la Fuerza de Tarea Combinada Dragoon, camina con integrantes de la Policía afgana después de interactuar con ancianos de una aldea en la provincia de Kandahar, Afganistán, 16 de diciembre de 2013.



El retirado Sargento Primero Christopher Corbin, un guerrero herido de la Fundación Troops First, echa un vistazo final antes de salir de la Base Operativa Avanzada Fenty, en Afganistán, 10 de julio de 2014.

significado a la cultura, está en peligro de disminuir a medida que el combate llega a ser más remoto como parte normal de la cultura organizacional.

Afortunadamente, si bien los cambios evolutivos en las Fuerzas Armadas son rápidos en tiempo de guerra, son mucho más lentos en tiempo de paz.² Esta condición proporciona a los oficiales de mayor antigüedad del Ejército la oportunidad de conservar el espíritu e impedir que la cultura guerrera publicada llegue a ser nada más que algunas líneas de texto memorizado. Sin embargo, si los líderes de mayor jerarquía no desarrollan, de manera agresiva, un ambiente de mando, en tiempo de paz, que fomenta la aceptación de riesgos, confianza y responsabilidad de líderes, es probable que el espíritu guerrero se disipe completamente muy poco después del cese completo de las operaciones de combate en Afganistán.

El antiguo secretario de Defensa, Robert Gates, expresó su preocupación con los problemas inherentes relacionados con una reducción de fuerzas antes de su salida del cargo en 2011, diciendo lo siguiente:

Los hombres y mujeres que están en el mejor momento de sus vidas profesionales, quienes posiblemente fueron responsables de las vidas de decenas o centenares de tropas, o millones de dólares de asistencia, o que participaron en la reconciliación de las tribus enfrentadas, puedan estar en un cubículo todo el día cambiando el formato de diapositivas *PowerPoint*, preparando presentaciones semestrales de entrenamiento o siendo asignados a una serie cada vez más extensa de deberes administrativos. Las consecuencias de esto me asusta mucho.³

Si bien Gates pudiera haber estado refiriéndose, principalmente, a los posibles asuntos relacionados con retener a guerreros reconocidos, que se encuentran en un ambiente aburrido de tiempo de paz donde no hay desafío, es la pérdida del espíritu guerrero que estos líderes compartieron en el Ejército el mayor motivo de preocupación.

El espíritu guerrero y la cultura guerrera

A fin de definir, adecuadamente, el espíritu guerrero, es necesario dividir el término y definir los componentes individuales. El término *guerrero* es sinónimo de soldado en la era contemporánea. Los profesionales militares se sienten cómodos con esta definición de guerrero mientras que la palabra *espíritu* se puede definir de muchas y distintas maneras.

Según *Google*, la definición de espíritu es: “la parte no física de una persona donde radican las emociones y el carácter.”⁴ Otra definición del espíritu es: “el principio de la vida consciente.”⁵ La combinación de estas dos definiciones proporciona una comprensión del espíritu como el principio no físico que guía las emociones y el carácter.

Al combinar estos dos componentes individuales del espíritu guerrero, la definición producida es la siguiente: un soldado guiado por los principios no físicos de emociones y carácter. Los principios no físicos antes mencionados, manifestados en la cultura guerrera, están sujetos a ajustes con base en el ambiente en que los soldados operan. Sin embargo, cuando el espíritu guerrero es común entre los integrantes de la Fuerzas Armadas, los conjuntos de principios marciales llegan a ser la base de la cultura e identidad que comparten.

A diferencia de las guerras, en que el espíritu guerrero solo surgió en los soldados que luchaban directamente contra el enemigo a través de líneas demarcadas, las operaciones en Irak y Afganistán vieron la remoción de las barreras que separaban las funciones de combate de las funciones administrativas y de logísticas. En esas guerras, el concepto de líneas de frente dejó de existir, lo que resultó en que casi todo integrante de una fuerza desplegada estuviera expuesto al ataque directo del enemigo. Por lo tanto, la amenaza común de acción enemiga contra casi todo integrante desplegado del Ejército, resultó en el desarrollo espontáneo y relevancia extendida de una cultura guerrera común.

El Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales reduce las diferencias entre el espíritu, cultura y ética guerrera, al definir el espíritu guerrero de la siguiente manera:

...un código que espera que las personas agresivamente enfrenten y derroten a un enemigo armado en el combate, fomentando y valorando los rasgos de valentía moral y física, destrezas tácticas, resistencia emocional y física, lealtad para con los compañeros y la determinación de cumplir con la misión táctica independientemente de los riesgos personales.⁶

El reconocer los beneficios que resultarían de un Ejército sumergido en una cultura guerrera inspiró al Ejército a codificar una descripción de las cualidades deseadas en un documento oficialmente aprobado. La Ética Guerrera del Ejército subsiguientemente fue destilada en cuatro líneas que se le dio el título de Credo de los Soldados. Estas líneas son, a saber: “Siempre antepondré la misión; Jamás aceptaré la derrota; Jamás me rendiré; Jamás abandonaré a un compañero caído.”⁷

Después de presentar, por primera vez, el concepto en 2003, el general Shinseki, incluyó el Credo de los Soldados en la Declaración de Postura del Ejército de 2004.⁸ En vista de que el Ejército de EUA simultáneamente luchaba dos guerras que consumieron casi la mitad de las fuerzas disponibles, en un momento determinado, la declaración oficial de la cultura guerrera estaba destinada a promover la unidad, solidaridad y resistencia en una fuerza sobrecargada ante las vicisitudes compartidas.

En 2007, el Ejército promovió, aún más, el concepto al proporcionar vínculos a los documentos de información relacionados con la declaración de postura anual, dando acceso a una explicación más clara del Credo de los Soldados y la ética guerrera. Más tarde, en 2008, en el documento de información sobre la cultura guerrera se le dio una definición, se discutió las iniciativas actuales y futuras del Ejército para inculcar el espíritu guerrero y se delineó porqué le competía al Ejército.⁹ Dicho documento demostró que el Ejército se dio cuenta de que tanto el cambio cultural que ocurría en una organización endurecida por el combate como el espíritu plasmado en la cultura, incrementó la eficacia del Ejército y una voluntad de los soldados de aceptar el sacrificio personal para luchar y ganar.

La postura del Ejército sobre la cultura guerrera, según fue discutida en declaraciones oficiales

subsiguientes, no ha cambiado significativamente desde la publicación original del documento en 2008. Esto sugiere que los líderes de mayor jerarquía del Ejército presumieron que el espíritu plasmado por la fuerza actual era indefinidamente sostenible sin ajustar el planteamiento que tomara en cuenta una carencia de operaciones de combate reales.

Sin embargo, cabe destacar que si bien en la Declaración de Postura del Ejército de 2012 se incluye un vínculo al documento de información sobre la cultura guerrera, en el documento más reciente no se usa el término *cultura guerrera* ni *espíritu guerrero*.¹⁰ En cambio, la Declaración de Postura se centra en la innovación tecnológica, fuerzas centradas en redes y la transición a una fuerza más pequeña, eficiente y adaptable.

El liderazgo teórico

Liderar un Ejército en transición desde las operaciones de combate hasta un ambiente de guarnición no es un problema nuevo y la transición contemporánea es menos problemática de lo que ha sido en cualquier momento en nuestra historia. La fuerza no solo está compuesta de voluntarios, sino también la cultura militar actual está acostumbrada a la introducción constante de nuevas tecnologías en el campo de batalla contemporáneo. Esto reduce la necesidad del tipo actual de guerreros con grandes conocimientos para agregar soluciones tecnológicas al arsenal militar.

Por el contrario, la transición del Ejército seguida de la reducción de fuerzas después de la Operación *Desert Storm* (1990-1991) parece haber sido más fácil de lo que en la actualidad enfrenta el Ejército, debido a la corta duración de las operaciones de combate. Sin embargo, a pesar de la aparente ventaja de las operaciones de corta duración, es importante destacar que la reducción, en menos de un año, de más de 100.000 tropas que regresaron a casa después de la Operación *Desert Storm*, paralizó la estructura de la fuerza la cual permaneció en las secuelas inmediatamente después del conflicto hasta mediados de los años 1990.¹¹

En otro ejemplo, el período de transición del fin de la guerra de Vietnam, fue más complejo debido al súbito ritmo incrementado de los cambios tecnológicos con la llegada de las computadoras, el choque cultural militar debido a la transición que se extendió desde la conscripción hasta un Ejército compuesto completamente de voluntarios y las fuertes opiniones negativas de las Fuerzas

Armadas en general, por parte de muchas personas en la sociedad civil. Si bien el ambiente nacional y la cultura militar interna son muy distintos a la de la actualidad, los estudios sobre el liderazgo de la era de Vietnam, no obstante, siguen siendo pertinentes en la discusión de los cambios en curso del Ejército actual.

El sociólogo, Dr. Morris Janowitz, llevó a cabo amplios estudios de las Fuerzas Armadas antes y después de la guerra de Vietnam y publicó diversos libros sobre el tema de las Fuerzas Armadas en transición. Su análisis y conclusiones son tan relevantes hoy en día como cuando fueron originalmente publicadas.

Una de sus obras, titulada *The Professional Soldier*, presentó una caracterización fuera de época de la profesión militar. Janowitz llevó a cabo su investigación en medio de preocupaciones en cuanto a que el avance tecnológico, incluyendo la introducción de armas nucleares en la Segunda Guerra Mundial, agotaría lo que Janowitz clasificó como el “espíritu combatiente”. Al admitir que este espíritu era difícil de definir, ofreció lo que “se basa en un motivo psicológico, que impulsa a un hombre a buscar el éxito en el combate, independientemente de su seguridad personal.”¹² Esta definición refleja la intención de la formulación actual de su cultura guerrera del Ejército.

Janowitz estudió el espíritu guerrero (combatiente) en el combate y concluyó que “en estas condiciones, la autoridad [en el combate], se basa menos en el grado formal y autoridad legal, y más en el liderazgo personal y la capacidad de crear la solidaridad en el grupo primario y la eficacia de pequeña unidad.”¹³ Sus investigaciones también concluyeron que existen distintas características de liderazgo y que la creciente tecnología llevaría el liderazgo militar hacia la administración y lejos del líder heroico e inspirador que unía a las unidades en el combate.¹⁴ De importancia especial, observó que el uso del liderazgo administrativo, un elemento necesario para lidiar con el rápido cambio tecnológico, amenazaba con disminuir el espíritu guerrero y alejar al Ejército de los valores que, históricamente, habían ganado las guerras de la nación.

En una comparación de estilos de liderazgo, él observa que un distintivo positivo relacionado con los líderes administrativos, además de una habilidad de eficazmente presentar el cambio tecnológico, es la capacidad de hacer innovaciones con las prácticas comunes para incrementar la eficacia.

En contraste, “el líder heroico es una perpetuación del tipo guerrero, el oficial montado que personifica el espíritu marcial y el tema del valor personal.”¹⁵ Lo inconveniente en el liderazgo heroico, según Janowitz, es una dependencia del tradicionalismo que avanza con firmeza ante el enemigo sin aceptar la innovación tecnológica.

La realidad es que, para lograr el éxito, el Ejército necesita ambos tipos de líderes. La reaparición del espíritu guerrero en Irak y Afganistán no hubiera ocurrido sin la presencia del liderazgo heroico, pero la presencia de los administradores militares sostuvo a la fuerza militar a través de la implementación del cambio tecnológico que, a fin de cuentas, disminuyó el estrés de los soldados.

Desde la mejora de los procesos de sistema básicos del Ejército, hasta la comunicaciones centradas en

redes y la introducción de vehículos que sobreviven mejor las cargas explosivas, los líderes administrativos permitieron a los líderes heroicos la oportunidad de liderar mejor a los soldados en el combate directo con el enemigo. El Ejército no solo requiere los dos tipos de líderes, sino también los líderes que pueden ejercer el liderazgo tanto administrativo como heroico y que tienen la capacidad de sostener el espíritu guerrero hasta el fin de las operaciones de combate.

El retirado teniente general, Walter F. Ulmer, hijo, Ejército de EUA, cuestiona el concepto de que los héroes y administradores se unen para formar el núcleo de líderes elites y que “Lo esencial es la integración inteligente del liderazgo y administración para crear los ambientes que hacen emerger las unidades de alto rendimiento.”¹⁶ Esta combinación de destrezas tangibles e intangibles es la medición de talento



(Guardia Nacional del Ejército de EUA, Sgto. James D. Sims)

Soldados de la Guardia Nacional del Estado de Illinois y otros Estados limítrofes levantan un tronco de árbol como parte de una evaluación de apresto con el 2º Batallón del 20º Grupo de Fuerzas Especiales (Aerotransportadas), basado en Chicago en el Centro de Entrenamiento Marseilles, 12 de abril de 2014. Esta evaluación de fin de semana está destinada a poner a prueba la fortaleza física y mental de los posibles integrantes de las Fuerzas Especiales.

más importante de un oficial, y es el punto clave para fomentar el ambiente necesario a fin de que sobreviva el espíritu guerrero.

El carácter fuera de época de Janowitz y las críticas de las fuerzas armadas en las décadas de los años 80 y 90 sugieren que el Ejército no siempre está lleno de líderes talentosos de arriba abajo. Una revisión del modelo de liderazgo de Janowitz en 1985 llevó al teniente coronel, Richard Baucom, Fuerza Aérea de EUA, a concluir que el estatus elevado de los administradores militares reemplazó el reconocimiento de las Fuerzas Armadas para el líder heroico. El equilibrio está desestabilizado por varios factores que erosionan el respeto que los líderes heroicos tradicionalmente reciben en la profesión militar; con su declive llega un deterioro del espíritu guerrero que ellos personifican.¹⁷ Baucom concluyó que estos factores incluyeron un énfasis excesivo en la administración y una fascinación con la tecnología que produjo un desequilibrio entre el administrador y el héroe, lo cual produjo efectos perjudiciales en el espíritu guerrero.

Del mismo modo, al fin de la guerra del Golfo Pérsico, muchos líderes de mayor antigüedad cuestionaron la presencia del liderazgo heroico y el espíritu guerrero que el mismo genera. Basado en presiones sociales externas, las Fuerzas Armadas en lugar de aceptar a los guerreros como personas especiales y singulares, se centraron más en la estandarización de todas las fuerzas militares, las cuales eran muy dependientes de las soluciones tecnológicas para ganar las guerras.

El retirado general, William C. Moore, Ejército de EUA, expresó su preocupación en cuanto a un alejamiento del espíritu guerrero, que se reflejaba en una disminución de los estándares de entrenamiento militar y las actitudes predominantes de una creciente separación entre los valores militares y los de la sociedad. Él escribió lo siguiente: "Se desvanece la cultura de ser un guerrero— el espíritu de unidad se forma en torno a los 'lazos' que hay entre los guerreros que ahora es denigrado como un concepto irrelevante que solo sirve para racionalizar el comportamiento y políticas políticamente incorrectas."¹⁸

El abandono de la cultura guerrera para conformarse a las expectativas de la sociedad, no es un factor principal en el Ejército post Afganistán, sino un regreso a la rutina burocrática con una reversión a la

dependencia de medidas estadísticas como indicadores del liderazgo que pueden tener el mismo efecto.

La rutina administrativa y la aversión a correr riesgos

Antes de las operaciones de combate en Irak y Afganistán, gran parte de la vida en el Ejército constaba de tareas sumamente rutinarias y responsabilidades mundanas. Los estados mayores de las unidades centraron sus esfuerzos en crear la sesión informativa de entrenamiento trimestral mediante la formulación de largas presentaciones de diapositivas y la administración de recursos para llevar a cabo los ejercicios de entrenamiento aprobados. Con una evaluación final de unidad que consistía en una evaluación externa en un centro de entrenamiento del Ejército, el análisis de los líderes de la unidad consistía, casi en su totalidad, de un



La Soldado Jo Marie Rivera, izquierda, una especialista de recursos humanos y la Sargento de Primera Clase Rebecca Hamby, una policía militar, ambas del 3er Equipo de Combate de Brigada, mantienen la seguridad para una jefe de equipo de interacción femenina, durante una consulta en una clínica en el distrito de Tarnak Wa Jaldak, provincia de Zabul, Afganistán, 18 de septiembre de 2013.

(Ejército de EUA, Sgto. Kandi Huggins)

ejercicio de entrenamiento de dos semanas de duración. De hecho, gran parte del tiempo de preparación de la unidad no estaba controlado por los líderes a medida que diversas tareas y ciclos de entrenamiento, codificados por color, requerían de mano de obra para apoyar el mantenimiento de la instalación.

El surgimiento del conflicto en 2001 cambió la dinámica y prioridades de la unidad de manera significativa a medida que las mismas se ajustaban a los desafíos y rigores de administrar los ciclos de despliegue y las operaciones de combate. Sin embargo, al prever una reversión al tiempo de paz después de más de una década de conflicto, el Ejército publicó el Reglamento (AR, por sus siglas en inglés) 350-1, *Army Training and Leader Development*. En el mismo, “se dictan políticas, procedimientos y responsabilidades para desarrollar, administrar y llevar a cabo el entrenamiento y desarrollo de líderes del Ejército.”¹⁹



En el Reglamento del Ejército 350-1, revisado en 2011, se dicta la metodología para administrar el entrenamiento y desarrollar a líderes en el Ejército. Además, se delinean 24 tareas distintas que las unidades deben llevar a cabo en el ciclo de entrenamiento anual, junto con la mayoría de ejercicios de entrenamiento legalmente requeridos para el personal del Ejército. La cantidad de tareas escritas, no son abrumadoras, y algunas de las mismas se cumplen como producto de ejercicios de entrenamiento de mayor envergadura. Sin embargo, si se combinan con otras tareas asignadas (excesivas) impuestas por fuentes que las anuncian como “otros requerimientos,” podría surgir un patrón similar a lo que hubo en la era de pre-combate que ayudaría a socavar el apresto de la misión y mermaría la cultura guerrera.

Por ejemplo, volver a una lista de comprobación de entrenamiento obligatorio que consume recursos de entrenamiento y tiempo disponible, puede limitar el gasto de energía para lograr estándares más altos. A los guerreros desplegados, el cuartel general superior no necesariamente les impone la tarea de una extensa lista de comprobación de entrenamiento, lo que permite que la mayoría de los líderes desplegados solo aborden los requisitos de entrenamiento que ellos identifican valiosos. Sin embargo, mientras el Ejército hace la transición a un ambiente de tiempo de paz, la rutina administrativa minuciosa con listas de comprobación y excesivos requerimientos de entrenamiento, crea un gran potencial para ahogar la creatividad de los líderes de planificar y ejecutar el entrenamiento de combate valioso que produce un alto nivel de apresto.

Cómo desarrollar a líderes talentosos

Afortunadamente, una hoja de ruta para conservar y continuar el desarrollo del liderazgo heroico es parte de la doctrina del Ejército. En la Publicación Doctrinal del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-22, *Army Leadership* se define el liderazgo como “el proceso de influir a personas a través de proporcionar el propósito, orientación y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización.”²⁰ En la ADP 6-22, se describen tanto los atributos como las capacidades de los líderes que son paralelos a la descripción del líder heroico dado por Janowitz. Los atributos que un líder necesita tener se especifican como el carácter, la prestancia y el intelecto.²¹ En estos atributos, las cualidades que permiten



Un soldado de las Fuerzas Especiales de EUA asignado a la Fuerza de Tarea Combinada y Conjunta de Operaciones Especiales-Afganistán dispara un fusil sin retroceso tipo Carl Gustav después de recibir fuego de armas de pequeño calibre durante una operación de despeje de la aldea de Denasaro Kelay, distrito de Mizan, provincia de Zabul, Afganistán, 8 de marzo de 2014. Los soldados de las FF.EE. estaban ayudando a las fuerzas afganas a llevar a cabo operaciones de despeje para interrumpir el movimiento insurgente en el área.

mantener la ética guerrera en los subalternos son el espíritu y confianza guerrera, emplear el buen juicio y ejercer el tacto interpersonal. Además, los líderes se definen como los que demuestran sus capacidades al hacerlo. Las capacidades que un líder demuestra son capacidad de liderar, desarrollar y obtener resultados.²² Las sub-capacidades críticas en el desarrollo del espíritu guerrero son, a saber: fomentar la confianza, comunicación, crear un ambiente positivo y llegar a ser un representante de la profesión.

Con respecto a lo antes mencionado, el líder en el nivel de compañía, es el representante del espíritu guerrero más importante del Ejército. El mando de compañía o batería es el nivel más bajo donde están presentes las autoridades jurídicas y responsabilidades de mando. Este también es el único nivel de mando donde casi todos los subalternos entran, diariamente, en contacto con su comandante. Mientras el comandante asciende en grado y aumenta el tamaño organizacional, disminuye el porcentaje de subalternos con los cuales él o ella interactúa en un nivel personal. Por lo tanto, para los líderes de mayor jerarquía, la manera más eficaz de mantener el espíritu guerrero en el Ejército, en tiempo de paz, es permitir que los comandantes de compañía corran riesgos agresivos y calculados en el entrenamiento.

A fin de permitir que los líderes en el nivel de compañía inspiren confianza en múltiples niveles de mando

en los niveles más altos, se necesita más entrenamiento y capacitación. Con este fin, los ajustes en los programas de educación militar institucionales del Ejército crearían una experiencia común, independientemente de la especialidad. Las iniciativas de crear tal tipo de programa previamente ocurrió cuando todos los oficiales asistieron al Curso Básico de Liderazgo para Oficiales (BOLC II, por sus siglas en inglés) antes de completar el BOLC III, un curso centrado en la especialidad militar. El programa se suspendió cuando los requerimientos de guerra excedieron el flujo de tenientes que egresaban del BOLC III. El Ejército necesitaba oficiales más rápido de lo que el BOLC II y

BOLC III podía producir. La reintroducción del BOLC II al sistema de entrenamiento para los nuevos tenientes les proporcionaría a estos oficiales la experiencia común necesaria desde el principio de sus carreras.

Sin tomar en cuenta los cambios fuera del BOLC II, los ajustes en el Curso de Carrera de Capitanes (CCC, por sus siglas en inglés) desde el comienzo de la guerra han perdurado y demuestran que el Ejército valora la instrucción de liderazgo en el nivel más alto, e igualmente valora una línea base del entrenamiento de liderazgo en todas las ramas del servicio. Todo capitán comienza con un plan de instrucción común en el CCC.

Este ajuste del plan de estudios del CCC está estipulado en todas las ramas del Ejército en el AR 350-1. Si bien los cursos de las diversas especialidades aún cuentan con instrucción táctica, técnica y de Estado Mayor específica, hay una parte independiente del plan de estudio común de cada curso que es idéntico en todo el Ejército.²³ En una revisión del Curso Avanzado de Oficiales de Artillería de Campaña, el precursor del programa de instrucción CCC de 1978, revela que hay 39,7 horas de instrucción directamente relacionadas con el liderazgo en un plan de estudios de 26 semanas de duración.²⁴ En 2010, el plan de instrucción común les proporcionaba a los estudiantes 44 horas de liderazgo en un plan de estudios de solo ocho semanas de duración.

En el caso del CCC en el Curso Avanzado de Oficiales de Artillería de Campaña en 2010 el cual constaba de 24 semanas de instrucción, se dedicaban 119,9 horas más al entrenamiento de liderazgo centrado en el comandante de batería en el salón de clase. Esto sirve como un ejemplo concreto de la importancia que el Ejército asigna al desarrollo del liderazgo. De mayor importancia, el énfasis incrementado en el desarrollo de líderes está destinado a eternizar el espíritu guerrero.

El combate permite que los líderes en el nivel de compañía pongan en práctica la instrucción. Dado que los requerimientos delineados en la AR 350-1 reciben un menor nivel de énfasis en las operaciones de combate, la supervisión de tareas de tipo administrativo también disminuye. Según observó Janowitz con respecto al conflicto en Vietnam, todavía a fines de la década de los años 60, “los reglamentos y procedimientos detallados de las Fuerzas Armadas eran atenuados en las asignaciones operacionales.”²⁶

Al dotar a los comandantes con una capacitación de liderazgo adecuada y proporcionar un laboratorio para la experimentación, el líder en el nivel de compañía puede fortalecer y mantener la cultura guerrera en sus subalternos. Los líderes de mayor antigüedad deben duplicar las condiciones de combate a través del entrenamiento realista que fomenta el pensamiento crítico y la aceptación de riesgos por un período de entrenamiento prolongado. Un período de entrenamiento colectivo, de dos meses de duración, que se lleva a cabo solo de dos a tres veces al año es insuficiente. Aunque continúe el nivel de capacitación de liderazgo, un ambiente en el que hay una escasez de tiempo y donde se mide el liderazgo en una evaluación externa de dos semanas, limita la experimentación y aceptación de riesgos. Esto no permite la experimentación por parte del líder y puede afectar negativamente el espíritu del soldado.

La evaluación de líderes y la administración de riesgos

A falta de las operaciones de combate, el mantener el espíritu guerrero requiere el entrenamiento riguroso y realista. Desgraciadamente, evaluar la calidad de un ejercicio de entrenamiento es subjetivo y sumamente problemático para un comandante de mayor jerarquía que no cuenta con el tiempo disponible para observar de cerca el entrenamiento de todos los elementos subordinados.

Además del difícil proceso de evaluación, el comandante superior necesita un mecanismo de rehabilitación que pueda corregir las deficiencias identificadas de los comandantes subalternos.²⁷ En una situación donde un comandante identifica un error honesto en el combate, una corrección puede ser rápidamente establecida para remediar la situación. Esto permite que los subalternos mejoren y no cometan nuevamente el mismo error. Sin embargo, en un ambiente de entrenamiento, es mucho más probable que el comandante no olvide un solo error de un subalterno, lo que impedirá que se recupere del incidente. Esta realidad merma la aceptación de riesgos y la iniciativa individual en el entrenamiento que permitiría que los comandantes, en el nivel de compañía, aprendan lo que funciona y lo que no funciona. En un ambiente de entrenamiento de cero defectos, es muy probable que los comandantes subalternos, con un menor número de oportunidades de entrenamiento, dejen de usar la experimentación y adopten solo los procesos superficiales probados para cometer menos errores. Esto no solo amenaza con crear líderes menos capaces, sino también obligar a los comandantes a comparar a sus subalternos usando medidas de objetivo limitadas y superficiales.

Las medidas de objetivo para el rendimiento de comandantes son problemáticas. Al menos, un oficial de mayor antigüedad ha observado que estas medidas son, simultáneamente, tanto fáciles de recopilar como los indicadores de menor valor con respecto al liderazgo heroico.²⁸ No obstante, estas medidas de objetivo eran la base para muchas de las evaluaciones de rendimiento superiores, antes de la inmersión en las operaciones de combate contemporáneas. Algunos experimentados oficiales de mayor jerarquía han destacado los problemas al basar las evaluaciones de liderazgo solo en datos superficiales y engañosos, pero fácilmente cuantificables.²⁹

Por ejemplo, la tasa de apresto operacional, históricamente hablando, es una medida de competencia de mando, no una preparación de comprobación del liderazgo. Más bien, es una medida de rendimiento administrativo. Al reconocer esto, si un subalterno sabe que una evaluación de rendimiento depende de una medida cuantificable valorada por el jefe, se crea un enorme incentivo para exagerar la medida mediante medidas engañosas.

Por ejemplo, algunos oficiales pueden dejar de usar específicas piezas de equipamiento en el entrenamiento por miedo a romperlas para crear la apariencia de apresto operacional en algunas categorías. El no usar el equipamiento indicado aumenta, artificialmente, las evaluaciones al garantizar que se informe que el equipamiento está en estado operacional en los informes de evaluación cuando, en realidad, esto disminuye el apresto de los operadores —así como de la unidad— al eliminar la oportunidad de entrenar con el debido equipamiento. Los oficiales ambiciosos, pero miopes, que solo ven la siguiente calificación o período de evaluación, pueden recurrir a tal tipo de estrategia para mejorar sus suertes individuales a fin de ascender en grado. Los subalternos de este tipo de oficiales también observan estas actividades, lo que puede causar que ellos le pierdan confianza a su oficial y al sistema, emulen el comportamiento de su oficial, o ambos, especialmente, si estos oficiales son, a fin de cuentas, reconocidos por la cadena de mando. Evidentemente, tanto las personas como una cadena de mando que recompensa el comportamiento superficial y amoral, serán expuestas como personas incompetentes y de poco fiar —y ojalá no sea en combate.

La confianza en la organización

La confianza es la piedra angular de una organización eficaz así como un componente de la competencia de un líder. Es crítico sentir confianza en una organización porque es el “componente específico del mosaico del estado de ánimo y cohesión que parece ser crucial, y cuya ausencia o dilución es especialmente perjudicial con el transcurso del tiempo y bajo presión.”³⁰

Un oficial que no fomenta la confianza en su organización, ni de arriba ni de abajo en la cadena de mando, crea un ambiente de suspicacia que socava la iniciativa individual. La confianza crea transparencia en una unidad, lo que permite que los subalternos proporcionen la retroalimentación constructiva sobre las decisiones del comandante. En combinación, buscar la retroalimentación u opiniones de los subalternos antes de tomar una decisión oficial es algo que fomenta el crecimiento de la confianza, dado que crea una aceptación del rumbo que lleva la organización.

Además, la confianza es la piedra angular del concepto del mando tipo misión. Requiere que los

comandantes estén informados sobre el carácter y atributos de sus subalternos y confíen que todos pueden lograr la intención de la operación.³¹

Dicha confianza tiende a desarrollarse rápidamente en un ambiente de combate debido a la cantidad de tiempo que los líderes y soldados pasan juntos y bajo la tensión en que operan. Por el contrario, a falta de un ambiente de combate, inspirar confianza toma más tiempo. Esto es problemático dado a los plazos que estipulan los traslados de los oficiales.

Desgraciadamente, la importancia vital de la confianza en las organizaciones es destacada, a veces, por la acciones de los oficiales poco fiables. La presencia de un oficial ineficaz o incompetente en cualquier posición en la organización, tiene efectos perjudiciales que, a menudo, son rápidamente observables y socavan la confianza requerida para formar unidades eficaces.

El Ejército se esfuerza por identificar a los oficiales deficientes y rehabilitarlos mediante el entrenamiento o mentorazgo o, en casos extremos, despedirlos para beneficio de la institución. El grave problema con esta metodología es que los subalternos tienen que sufrir los mismos períodos de entrenamiento y rehabilitación que los oficiales que no se desempeñan en un nivel permisible.

Mientras el Ejército hace la transición a “una fuerza más eficaz, adaptable e integrada,” podría ser necesario despedir rápidamente a los oficiales deficientes para mantener la confianza necesaria en la institución.³² La cesantía de oficiales deficientes es una cuestión de responsabilidad tanto institucional como personal. El tolerar el uso continuo de oficiales deficientes, viola la confianza que es “la base de nuestra profesión honrada.”³³ Ya sea, si es el carácter burocrático de la organización la que no permite la cesantía rápida de oficiales deficientes, o una incapacidad de identificar a dichos oficiales, el Ejército necesita hacer mejoras en este área.

Un remedio para la rápida identificación de oficiales deficientes sería un mejor sistema de evaluación. Los sistemas actuales de evaluación de oficiales y suboficiales son escalonados para tomar en consideración la perspectiva de la persona que está siendo evaluada y los evaluadores de mayor jerarquía. Este método es inherentemente defectuoso porque no da oportunidad alguna a las personas que saben más sobre el liderazgo de la persona que está siendo evaluada. En los sistemas de evaluación no se incluye la retroalimentación de

los subalternos y buscar la retroalimentación de subalternos va en contra de las normas de conducta actuales del Ejército cuando se lleva a cabo una evaluación de rendimiento.

Si bien se requiere una Evaluación de Líderes de 360 grados según los reglamentos del Ejército para todo oficial de grado superior, esta evaluación todavía no ha sido integrada al proceso de evaluación. De hecho, los resultados de este requerimiento son usados con poca frecuencia para otro propósito distinto a la reflexión personal. En consecuencia, hoy en día, la suma total de la entrada de los subalternos en una evaluación de liderazgo, es cuando un evaluador le pregunta a los oficiales subordinados si han cumplido un requerimiento y, muchas veces, ni siquiera se le plantea la pregunta.

Sin embargo, la implementación de una evaluación de líderes subalternos para determinar la capacidad de liderazgo está llena de problemas, el más grave de los cuales es que la selección para las posiciones de liderazgo potencialmente se podría convertir en un concurso de popularidad. Un problema evidente es que los oficiales populares no necesariamente son los líderes más eficaces en términos de cumplimiento de la misión. Por lo tanto, ya sea si funciona o no un concepto de evaluación de líderes subalternos, nuevamente, todo queda resumido a la confianza. Si existe la confianza en todas partes de la organización, entonces, podemos confiar en el juicio de nuestros subordinados en cuanto a la competencia y calidad del liderazgo que potencialmente los llevan a situaciones peligrosas. Una propuesta para captar la retroalimentación y determinar la veracidad de los comentarios referentes a la calidad de liderazgo de la persona que está siendo evaluada es, por lo tanto, necesaria.

En un asunto relacionado, puede ser difícil determinar hasta qué nivel los subalternos tienen la oportunidad de dar su opinión en la evaluación de líderes. Sin embargo, con el propósito de servir como ejemplo, asúmase que solo los subordinados inmediatos proporcionarían su opinión. Un método para recopilar los



Soldados del 184º Equipo de Asistencia en materia de Seguridad de la Guardia Nacional del Estado de California, llevan a cabo el entrenamiento básico en el polígono de tiro, Tarin Kot, Afganistán, 27 de septiembre de 2103. La misión de esta unidad es dar asesoría y apoyo a la Policía afgana en la provincia de Uruzgan.

(Ejército de EUA, Cabo Alex Flynn)

datos de evaluación sería proporcionar a los subalternos acceso a una encuesta sobre su líder a través del sitio web *Army Knowledge Online*.

La gama exacta de esta serie de preguntas requeriría la participación de expertos en psicología, liderazgo militar y técnicas de encuesta y no solo las opiniones del autor de los comentarios. Dicho esto, bajo este concepto, la primera pregunta en la encuesta podría ser, “¿Es esta persona un líder eficaz?” Si el subalterno contesta “sí”, entonces la encuesta continúa con más preguntas para cuantificar los atributos positivos del líder. Si el subalterno contesta “no”, entonces no se requerirá otras preguntas para descubrir las razones subyacentes de la opinión negativa.

Una vez que se recopila la retroalimentación, se proporciona una copia al oficial evaluado y otra copia al evaluador superior. Dado que los evaluadores de mayor jerarquía son los líderes más experimentados en la cadena de mando, ellos podrían, ya sea, incorporar la retroalimentación en su parte de la evaluación o descartar los resultados. Al completar el ciclo de retroalimentación, el evaluador superior tendría que declarar que el oficial evaluado fue aconsejado sobre la opinión de los subalternos, aunque afecte o no la evaluación del oficial. A pesar de los posibles problemas, dicho sistema tiene gran potencial de eliminar a los líderes nocivos y ascender a los que cuentan con mayor capacidad de inspirar confianza tanto a sus oficiales superiores como

a sus subalternos. Esto podría mejorar bastante el ambiente de mando general de las unidades del Ejército.

El ambiente de mando

El Ejército comprende la importancia de un ambiente de mando positivo. Se requiere que los integrantes de todas las unidades de tamaño de compañía lleven a cabo encuestas que proporcionen retroalimentación al comandante sobre factores tales como el liderazgo, estado de ánimo y cohesión de la unidad.³⁴ Si bien, frecuentemente, la retroalimentación de estas encuestas, refuerzan la evaluación del comandante sobre el estatus de la unidad, también pueden destacar los fracasos de liderazgo específicos en la cadena de mando. El nombre de moda para las personalidades de liderazgo organizacionalmente destructivo es el *liderazgo nocivo*. Dado que no hay definición exacta, se acepta que los “líderes nocivos son personas cuyo comportamiento parece estar impulsado por una preocupación excesiva en su carrera, se centran en sí mismos a costa de sus subordinados y unidad, y que cuyo estilo es caracterizado por el comportamiento abusivo y dictatorial que fomenta un ambiente organizacional perjudicial.”³⁵

El despido de los oficiales que encajan en este perfil, es una medida importante para mantener un ambiente de mando el cual permite que prospere el espíritu guerrero.

A la inversa, si los líderes de mayor jerarquía no establecen las condiciones necesarias para que los líderes eficaces produzcan ambientes de mando positivos, entonces el espíritu guerrero caerá víctima de la aversión a tomar riesgos, la desconfianza y el liderazgo deficiente en el Ejército. Aparte de las medidas activas para eliminar los oficiales nocivos, el incrementar la capacitación de liderazgo entre los oficiales de menor jerarquía para mejorar las destrezas de liderazgo, la ética y la competencia técnica, es un paso hacia el fortalecimiento de los ambientes de mando necesarios a fin de mantener el espíritu guerrero en los soldados.

Además, las conversaciones transparentes sobre los efectos negativos del liderazgo nocivo en el Ejército como una organización completa también son cruciales.

Esto demostrará que los líderes de mayor jerarquía del Ejército son conscientes de que hay oficiales nocivos en sus filas. Sin embargo, hasta la fecha, las medidas para identificarlos y despedir a los oficiales nocivos del servicio militar son inadecuadas. Tales oficiales, ya sea que se identifiquen de alguna manera, actualmente son enviados a distintas asignaciones en lugar de despedirlos del Ejército, lo que, sencillamente, les proporciona la oportunidad de ser oficiales nocivos en otro lugar.

Estas acciones son necesarias para eliminar a los oficiales cuyo comportamiento resulta perjudicial a la cohesión y estado de ánimo general en las unidades individuales. No es suficiente discutir los peligros del liderazgo deficiente. El Ejército debe hacer un esfuerzo común para despedir a estos oficiales a fin de ganar la confianza de líderes talentosos que combinan la buena administración con el liderazgo heroico.

Conclusión

Se puede decir que actualmente, hay espíritu guerrero en el Ejército y que es un factor crítico en nuestro éxito en combate. A medida que el Ejército regresa a un ambiente de tiempo de paz, se deben hacer esfuerzos especiales para fomentar un ambiente de mando en todo el Ejército que apoye y conserve la cultura guerrera. De lo contrario, los oficiales y suboficiales talentosos que son tanto líderes heroicos como administradores expertos, cambiarán de profesiones, a medida que pierden fe de que el Ejército toma en serio el mantenimiento del espíritu guerrero. Los líderes de mayor antigüedad deben actuar como una red de seguridad en la aceptación de riesgos y evaluar a los subalternos según el ambiente de mando que los mismos fomentan en el nivel de compañía. Además, mientras el Ejército hace la transición a una fuerza más económica, se presenta una oportunidad de identificar a los oficiales deficientes, agradecerles por su servicio y obligarles a cambiar de profesión. Si se toma este paso crucial, el espíritu guerrero podrá seguir siendo parte de la cultura organizacional y el Ejército seguirá siendo capaz de cumplir la misión. ■

Referencias Bibliográficas

1. Loeb, Vernon, "Army Plans Steps to Heighten 'Warrior Ethos': Leaders View Many Soldiers as Too Specialized," *Washington Post*

(8 de septiembre de 2003).

2. Janowitz, Morris, *The Professional Soldier: A Social and*

Political Portrait (Nueva York: Free Press, 1971), viii.

3. Shanker, Thom, "Warning Against Wars Like Iraq and Afghanistan," *New York Times.com* (25 de febrero de 2011), http://www.nytimes.com/2011/02/26/world/26gates.html?_r=1&.

4. Google, s.v. "spirit", https://www.google.com/?gws_rd=ssl#hl=en&q=spirit+definition.

5. Dictionary.com, s.v. "spirit", <http://dictionary.reference.com/browse/spirit?s=t>.

6. "Proposed working definition of the traditional 'warrior ethos,'" (documento de trabajo, Center for Strategic and International Studies, 20 de octubre de 1998), citado en David W. Buckingham, Naval War College paper, *The Warrior Ethos*, 12 de marzo de 1999, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a366676.pdf>.

7. "The Warrior Ethos," Ejército de EUA, *Army.mil*, <http://www.army.mil/values/warrior.html>.

8. Ejército de EUA, *The United States Army 2004 Posture Statement*, 5 de febrero de 2004, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a459238.pdf>.

9. Documento de Información del Ejército de EUA, *Army Posture Statement 2008, Warrior Ethos*, 2008, http://www.army.mil/aps/08/information_papers/other/Warrior_Ethos.html.

10. Ejército de EUA, *Army Posture Statement 2012*, 2012, <http://www.army.mil/aps/12>.

11. Thompson, Garry L., tesis de Maestría de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, *Army Downsizing Following World War I, World War II, Vietnam, and a Comparison to Recent Army Downsizing*, 31 de mayo de 2002, p. 58, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a415899.pdf>.

12. Janowitz, p. 32.

13. *Ibid.*, xix.

14. *Ibid.*, p. 21.

15. *Ibid.*, p. 21.

16. Ulmer, Walter F., hijo, "Leaders, Managers, and Command Climate," *Armed Forces Journal International*, (julio de 1986): p. 55.

17. Baucom, Donald, "The Professional Soldier and the Warrior Spirit," *Strategic Review*, 13(4)(otoño de 1985): p. 58.

18. Moore, William C., "Special: The Military Must Revive Its Warrior Spirit," *David H. Hackworth* página web, <http://www.hackworth.com/Warrior%20Spirit.html>.

[hackworth.com/Warrior%20Spirit.html](http://www.hackworth.com/Warrior%20Spirit.html).

19. Reglamento del Ejército (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 4 de agosto de 2011), p. 1.

20. Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-22, *Army Leadership*, (Washington DC: U.S. GPO, 1 de agosto de 2012), p. 1.

21. *Ibid.*, p. 5.

22. *Ibid.*

23. AR 350-1, p. 70.

24. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Research Report 1314, *The Process and Procedures Used For Job Preparation: Field Artillery and Infantry Officers and NCOs*, enero de 1980, p. 150, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a109995.pdf>.

25. Siltman, Frank J., *Field Artillery Captains Career Course Program of Instruction*, 1 de febrero de 2010, p. 3-1.

26. Janowitz, xix.

27. Cavoli, Christopher, 1 de diciembre de 2012, en una discusión con el autor.

28. Cavoli.

29. Van Riper, Paul K., "The Use of Military Theory and History in the Profession of Arms," discurso en el Auditorio Breckenridge, Marine Corps University, Quantico, estado de Virginia, 9 de agosto de 2012.

30. Ulmer, p. 54.

31. Chairman of the Joint Chiefs of Staff, *Mission Command White Paper*, 3 de abril de 2012), p. 4, http://www.dtic.mil/docs/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf.

32. *Army Posture Statement 2012*, p. 1.

33. *Army Posture Statement 2012*, Comentarios de Apertura.

34. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, *Command Climate Survey*, <http://www.hqda.army.mil/ari/surveys/commandclimate.shtml>.

35. Ulmer, Walter F., hijo, "Toxic Leadership: What Are We Talking About?," *Army*, junio de 2012, p. 48, http://www.ansa.org/publications/armymagazine/archive/2012/06/Documents/Ulmer_0612.pdf



Soldados se alinean a lo largo de una muralla en un entrenamiento de certificación de fuego real en la base militar de Grafenwoehr, 17 de junio de 2014.

(Ejército de EUA, Capitán John Farmer)

La experimentación del Ejército

Cómo desarrollar el Ejército del Futuro—Ejército 2020

Dr. Van Brewer y Capitán (retirada) Michala Smith, Armada de EUA

El Dr. Van Brewer es el Jefe de la Sección de Análisis de la Dirección de Experimentación Conjunta del Ejército y del Centro de Integración de Capacidades del Ejército de EUA. Sus antecedentes incluyen 19 años de experimentación operacional y 12 años de simulación y análisis de sistemas de misiles. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Física de la Universidad de Tennessee, una Maestría en Teoría de control y comunicaciones de la Universidad de Alabama en Huntsville y un Doctorado en Administración de ingeniería de la Universidad de Old Dominion.

La Capitán (retirada) Michala M. Smith, Armada de EUA, es empleada de la empresa Quantum Research International y es integrante del Equipo de Apoyo de Experimentación Conjunta y del Ejército. La Capitán Smith sirvió durante 29 años en la Armada de EUA. Entre sus asignaciones se encuentra el mando de una instalación terrestre y oficial de estado mayor en la Sección J-5 del Estado Mayor Conjunto. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Escuela de Steubenville y una Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval.

El Jefe del Estado Mayor Conjunto ordenó la iniciativa de rediseñar el Ejército de 2020 como respuesta a los recursos cada vez más limitados y cambios en la estrategia de defensa. A medida que el Ejército comienza a reducir su fuerza activa de 570.000 a menos de 490.000 efectivos y mientras disminuyen los presupuestos, es crucial diseñar una fuerza de combate eficaz coherente con las nuevas cifras.¹ El Ejército se encuentra en una encrucijada y debe determinar cómo seguirá siendo una fuerza globalmente eficaz basada en el territorio continental de Estados Unidos, con limitaciones impuestas de sus recursos.

Una historia de reducciones

Todas las instituciones militares de EUA enfrentaron desafíos similares cuando las fuerzas se redujeron después de la Segunda Guerra Mundial, la guerra de Corea y Vietnam. Como la institución militar más grande, los desafíos del Ejército en el siglo XX eran sumamente significativos mientras intentaba retener la estructura de fuerzas que previeron necesarias para los compromisos futuros.² Se agravaron las dificultades del Ejército cuando la presión política de reducir los gastos aceleró la reducción de la fuerza. Por ejemplo, las reducciones drásticas que efectuó el Ejército después de la Segunda Guerra Mundial para satisfacer las limitaciones presupuestarias ocasionaron que muchas unidades sufrieran una deficiencia de tropas y fueran mal entrenados. Cuando comenzó la guerra de Corea, el Ejército se encontraba muy mal preparado para el conflicto y experimentó penosas derrotas como resultado.³

Después de Vietnam, el Ejército llevó a cabo una reducción de fuerzas que llevó a una “fuerza vacía” a fines de la década de los años 70 y a principios de los 80.⁴ Con el fin de contrarrestar este deterioro, el Ejército se centró en desarrollar una fuerza contemporánea a través de lo que se conoció como “el Proyecto de División 86”.⁵ La reorganización subsiguiente se basaba en un concepto conocido como el *combate aeroterrestre*, que llegó a ser la doctrina de guerra del Ejército a mediados y a fines de la década de los años 80. De este

modo, comenzó una era de pensamiento que se centró en prever cómo sería librado el combate en el futuro y qué necesitaría el Ejército para seguir siendo exitoso en el cumplimiento de su misión. La experimentación, con distintos conceptos, era un planteamiento común para analizar la posible eficacia de las nuevas organizaciones, sin el combate. Estos experimentos iniciales representaron las amenazas y capacidades futuras en un ambiente proyectado y luego, evaluaron los resultados de estos juegos de guerra para determinar la validez de los conceptos emergentes.

La capacidad de crear y estudiar los lugares de entrenamiento adaptado que duplican los desafíos complejos del Ejército, sigue siendo la razón de ser de la experimentación operacional. Hoy en día, la experimentación del Ejército continúa estudiando las estructuras de la fuerza futura y las reducciones de fuerza (tanto humanas como de equipamiento/material) en los escenarios de mundo real. El Comando de Doctrina y Entrenamiento (TRADOC, por sus siglas en inglés) administra la experimentación a través de organizaciones subordinadas de su Centro de Integración de Capacidades del Ejército. En la Dirección de Experimentación Conjunta y del Ejército, las direcciones de desarrollo de conceptos e integración en todos los centros de excelencia del Ejército y otras organizaciones asociadas, se lleva a cabo la experimentación. La experimentación es un método objetivo de determinar las capacidades, organización y, mando y control, necesarios para contrarrestar toda amenaza, en todo momento o lugar. El Ejército desarrolla, simula y lleva a cabo juegos de guerra con diversas estructuras de fuerza y diseños de unidad para determinar el uso más eficaz de sus recursos limitados. El proceso deliberado disminuye los riesgos de los soldados e incrementa las probabilidades para determinar la estructura adecuada desde la primera vez que una fuerza enfrenta a adversarios del mundo real. En los últimos años, algunos diseños experimentales han funcionado bien, mientras que otros no.

Comenzando en 2012, el Ejército inició una iniciativa de tres años para estudiar las implicaciones del “Ejército 2020”, que evalúa los grandes cambios de diseño de la fuerza que transformaría la fuerza de un Ejército que participaba en dos conflicto intensivos en un Ejército en tiempo de paz capaz de enfrentar todo desafío. En este artículo se discute los resultados de los experimentos en los años fiscales (FY, por sus siglas en inglés) de 2012 y 2013. La Dirección de Experimentación Conjunta y del Ejército, usa un planteamiento colaborador para investigar los asuntos críticos a través de una comunidad de práctica de experimentación compuesto por el TRADOC y

laboratorios de combate del Ejército, así como otras partes interesadas interinstitucionales y conjuntas .⁶

La experimentación del año fiscal de 2012

En el FY 2012, la comunidad se centró en el diseño de la fuerza; capacidades de reconocimiento y vigilancia; inteligencia, sostenimiento y capacidades de comunicaciones; y requerimientos de mando y control. El plan de experimentación de 2012, de un año de duración, investigó y evaluó los conceptos propuestos de diseño de la fuerza a través de una amplia gama de operaciones militares. Los experimentos destacaron una

Asuntos	Conclusiones
Reducir un nivel de mando y control	El fusionar el Ejército y cuerpo de Ejército de teatro crea un alcance de control demasiado amplio para los comandantes y estados mayores en la manera en que actualmente están organizados.
El alineamiento funcional en niveles superiores a división; evaluar las capacidades de asesoramiento del Ejército	El alineamiento funcional en los niveles superiores a división a lo largo de las funciones de combate, no ganaron eficiencias para el apoyo a la maniobra o apoyo médico. Las iniciativas de asesoramiento deben ser adaptadas según la misión y cultura, y para el apoyo de los socios de acción unificada.
Evaluar el rol que juega el Ejército en la prevención de conflictos al moldear las condiciones en el terreno y contrarrestar los esfuerzos de anti-acceso y negación de área	Se debe considerar las operaciones militares en el contexto de Gobierno como un todo. El Departamento de Defensa (DoD) y el Departamento de Estado (DoS) requieren planes integrados que establezcan los objetivos y actividades unificadas.
Cuerpo de Ejército, divisiones y brigadas regionalmente alineadas	Mejorar la capacidad del Ejército de interactuar con las fuerzas militares e instituciones civiles de otras naciones.
La brigada de reconocimiento y vigilancia	La estructura propuesta no tenía el suficiente poder de combate para apoyar a los comandantes en los niveles superiores a brigada. Se modificó el diseño a un equipo de combate de brigada (BCT) de reconocimiento y seguridad, que le permitió funcionar según lo previsto.
La integración de las fuerzas de operaciones especiales y las fuerzas convencionales	Se necesita un concepto general del Ejército para facilitar la interdependencia de las fuerzas de operaciones especiales y de las fuerzas convencionales.
El fin de la guerra	El DoD y DoS necesitan establecer el marco conceptual para la planificación de la finalización de la guerra, antes de iniciar la entrada forzosa conjunta.
Evaluar las interdependencias con los socios de acción unificada	El Ejército y otras instituciones militares, llegarán a ser más interdependientes con los socios de acción unificada, requiriendo la identificación de capacidades y brechas.

Tabla 1. Conclusiones de la experimentación del FY 2012

Factores estudiados	Conclusiones
El poder de combate de los equipos de combate de brigada	Las actualizaciones en el diseño de la fuerza Ejército 2020 incrementan el poder de combate del equipo de combate de brigada.
Las operaciones en el nivel de cuerpo de Ejército y división	Las actualizaciones en el diseño de la fuerza Ejército 2020 y sistemas preexistentes limitan la capacidad de los comandantes en el nivel de cuerpo de Ejército y división para controlar el ritmo operacional y la flexibilidad de asignar misiones a unidades subordinadas.
Recursos en el nivel de división e inferior	Las actualizaciones en el diseño de la fuerza Ejército 2020 resultan en deficiencias críticas en cuanto al número de recursos de inteligencia, vigilancia, reconocimiento, policía militar, ingenieros, defensa antiaérea y misiles y, redes disponibles en el nivel de división e inferior.
Recursos escasos de gran valor	La vulnerabilidad de los recursos escasos de gran valor crea riesgos para la misión y la fuerza.
Las destrezas para llevar a cabo operaciones de combate a gran escala	Las destrezas básicas requeridas para llevar a cabo las operaciones de combate a gran escala se han atrofiado o no están presentes en la unidad.
La implementación de nuevos diseños	Los comandantes deben tomar en consideración el tiempo, entrenamiento e integración adicionales requeridos por los diseños de la fuerza Ejército 2020.
Las interacciones aeroterrestres	El incremento de interacciones aeroterrestres (tales como de ala fija, ala rotatoria, vehículo aéreo no tripulado, artillería antiaérea, cohetes, morteros y misiles) ha creado un problema complejo de coordinación del espacio aéreo.
Mando y control	Las actualizaciones en el diseño de la fuerza Ejército 2020 incrementan los desafíos de mando y control y requieren una mayor comprensión de los sistemas del campo de batalla.
Doctrina	El concepto del Ejército 2020 requerirá actualizaciones y clarificación de la doctrina.
La integración, coordinación y sincronización de fuerzas	El concepto del Ejército 2020 incrementa la capacidad de integrar, coordinar y sincronizar los recursos en el nivel de cuerpo de Ejército y división.

Tabla 2. Conclusiones de la experimentación del FY 2013

guerra convencional tradicional que incluyó los desafíos de pre y post-conflicto. La plataforma (escenario) base para el experimento usó un adversario válido, casi igual, en un ambiente operacional realista.

La experimentación del Ejército comenzó a usar una gran operación completa en 2012, vinculando las actividades desde el principio hasta el fin a través de todas las fases operacionales conjuntas. La estructura de fase conjunta proporcionó un marco conceptual integral para evaluar las ideas que están siendo investigadas — usado en tiempo de paz y guerra, a lo largo de diversos períodos y en áreas geográficas distintas y sumamente dispersas. La ejecución del plan de experimentación del

FY 2012 constantemente evolucionó a medida que las perspectivas emergentes revelaron una necesidad de una investigación más profunda de algunas áreas, o la investigación adicional en otros caminos completamente imprevistos. En la Tabla 1 se resume las conclusiones de la experimentación del FY 2012.⁸

La experimentación en el FY 2012 reforzó la observación crítica de que el Ejército no puede diseñar e intentar una campaña terrestre sin la consideración deliberada de los asuntos relacionados con el termino de la guerra y sin la participación integrada de los colaboradores de la acción.⁹ La planificación de termino de la guerra debe tomar en consideración el apoyo y

protección de las poblaciones y fuerzas, incluyendo la protección de habilitadores críticos durante el repliegue. Además, lo aparente de la experimentación del FY 2102 (y de años previos) era que si bien estamos desarrollando un Ejército muy capaz, sus capacidades se derivan de una base frágil de habilitadores. Debemos ser cautelosos para impedir que dichos habilitadores se conviertan en un talón de Aquiles.

La experimentación del año fiscal de 2013

Los experimentos del FY 2103 se basaron en los resultados de los experimentos de 2012. En 2013, la comunidad intentó evaluar la integración de las iniciativas de diseño de la fuerza del Ejército y las soluciones propuestas para mitigar las deficiencias en cuanto a las capacidades. Originalmente, más de 40 iniciativas habían sido relacionadas con el Ejército 2020. En el FY 2013, el Ejército identificó ocho áreas críticas que usará para evaluar los cambios organizacionales, interdependencias y capacidades que necesitará la fuerza futura a fin de lograr los objetivos operacionales y tácticos.

- ◆ La reorganización de los equipos de combate de brigada.
- ◆ El equipo de combate de reconocimiento y vigilancia (después se cambió a reconocimiento y seguridad).
- ◆ Fuegos.
- ◆ El concepto de diseño y apoyo de sostenimiento.
- ◆ Las iniciativas de Inteligencia 2020.
- ◆ La protección y apoyo de maniobra.
- ◆ La aviación.
- ◆ El servicio médico.

La campaña de experimentación de 2013 estaba compuesta de seis eventos concebidos para tratar las actividades operacionales secuenciadas, incluyendo la preparación del teatro, la transición al combate, el combate y la transición del combate a la paz. En todo experimento se evaluó el diseño y rendimiento de la organización, las capacidades necesarias para llevar a cabo tareas y las destrezas del personal manifestadas a través de todas las fases operacionales conjuntas. En la Tabla 2 se resume las conclusiones de la experimentación del FY 2013.¹¹

En una iniciativa de cooperación con la 2ª División de Infantería, se incluyeron aspectos del Ejército 2020 en el ejercicio *Warfighter* [Guerrero] del Programa de

Entrenamiento de Mando Tipo Misión de la división que se llevó a cabo en Corea en diciembre de 2013. Este ejercicio ofreció una oportunidad de hacer una “prueba” de las iniciativas seleccionadas del Ejército 2020 en un ambiente de mundo real y recopiló la retroalimentación de los expertos en la materia sobre los conceptos operacionales y organizacionales del Ejército 2020. En este caso, se estudiaron las operaciones bajo un cierto conjunto de condiciones, en un ambiente de ejercicio, lo que impuso un conjunto específico de restricciones, limitaciones y presunciones. A pesar de estas limitaciones, el ejercicio proporcionó una perspectiva operacional esencial para complementar los resultados de la experimentación.

Los dos años de experimentación en el nivel del Ejército, seguidos por una evaluación operacional en el nivel de división en 2014, produjeron resultados muy consistentes sobre el impacto de los diseños de la fuerza futura en la postura del Ejército.¹² Estos resultados merecen una consideración deliberada del diseño, desarrollo e implementación de la fuerza futura.

Por lo regular, los diseños del Ejército 2020 se desempeñaron según lo previsto. Sin embargo, llegó a quedar claro que *la resiliencia debe ser una consideración significativa en los diseños de la fuerza futura*. Los diseños del Ejército 2020 abordan los límites prudentes sobre el nivel útil de la agrupación de fuerzas, requieren una organización de tareas excesiva (que presenta serios desafíos de entrenamiento y alcance de control) y coloca una creciente dependencia en los escasos habilitadores de gran valor.

Conclusión

El estudio de las iniciativas del Ejército 2020 llevará a un mejor diseño de la fuerza y factores de planificación para la evaluación. Más tarde en 2014, la Dirección de Experimentación Conjunta y del Ejército, esperan diseminar un nuevo documento que describe el concepto organizacional y operacional del Ejército 2020.¹³ En este documento, se discutirá los éxitos y desafíos que la experimentación ha identificado en la estructura de la fuerza del concepto Ejército 2020. Se espera que todas las unidades en la fuerza operacional que experimenten la transformación, reciban el documento como parte de un paquete de apoyo educacional.

Las presiones sistémicas tales como las reducciones presupuestarias y de la fuerza, han obligado a acelerar

los conceptos y factores de planificación del Ejército 2020 que han de ser implementados en 2015. Por lo tanto, el Ejército cambia su enfoque a 2025. La fuerza necesita evaluar no solo las características de la amenaza, sino también cómo enfrentarla y derrotarla. Mientras el Ejército avanza hacia el futuro, la experimentación sigue siendo el lugar más económico con el menor nivel de riesgos para poner a prueba los nuevos

conceptos. El uso de la modelación y simulación, juegos de guerra y otros tipos de experimentos permite que el Ejército explore las capacidades y diseños de la fuerza antes de invertir sus escasos recursos. La experimentación ayuda a identificar los desafíos, riesgos y oportunidades. En último lugar, garantiza que hoy y en el futuro, el Ejército de EUA siga siendo la fuerza terrestre relevante del mundo. ■

Referencias Bibliográficas

1. Informe del Servicio de Investigación del Congreso, *Army Drawdown and Restructuring: Background and Issues for Congress*, de Feikert, Andrew, preparado para los integrantes y comités del Congreso, Washington, DC: United States Government Printing Office [GPO], 28 de febrero de 2014, p. 14.
2. Informe del Instituto de Estudios de Combate (CSI), *Sixty Years of Reorganizing for Combat: A Historical Trend Analysis*, nro. 14, preparado para el Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA. Fuerte Leavenworth, Kansas: Escuela Superior de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Instituto de Estudios de Combate, diciembre de 1999, p. 16.
3. *Ibid.*, págs. 16-17.
4. El Servicio de Investigación del Congreso, p. 28.
5. El Instituto de Estudios de Combate, págs. 41-49.
6. La Dirección de Experimentación Conjunta y del Ejército (JAED, por sus siglas en inglés) de los laboratorios de combate del ARCIC y TRADOC y, los laboratorios de combate del Ejército colaboran como una comunidad de práctica de la experimentación del Ejército. Otros participantes conjuntos e interinstitucionales incluyen servicios militares hermanos, representantes del Departamento de Estado, socios de acción unificada del Reino Unido, Australia y Canadá y otras instituciones gubernamentales.
7. Véase *Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations* (Washington, DC: GPO, 11 de agosto de 2011), p. V-6, para información sobre la fases operacionales conjuntas. Las fases o a V representan los esfuerzos previos, durante y después de las operaciones de combate.
8. Los datos en la tabla 1 fueron originalmente publicados en una evaluación interna sobre el concepto Ejército 2020 preparado por el ARCIC en 2014.
9. La frase *socios de acción unificada* incluye todo tipo de entidad con las cuales las fuerzas militares sincronizan, coordinan e integran sus actividades (previamente conocidos como socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales [JIIM, por sus siglas en inglés]).
10. Una orden de tarea del TRADOC de 2012 delineó un plan para el Ejército 2020, basado en el concepto originalmente desarrollado por el Departamento del Ejército. La orden contenía una lista de 40 asuntos que abordar; el estado mayor de la JAED seleccionó ocho áreas para realizar la experimentación.
11. Los datos en la tabla 2 fueron originalmente publicados en una evaluación interna sobre el concepto Ejército 2020 preparado por el ARCIC en 2014.
12. Cuando este artículo fue editado, se elaboraba un borrador del Concepto Organizacional y Operacional del Ejército 2020, en cooperación con los estados mayores de la JAED, la 2ª División de Infantería, el Octavo Ejército, el Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión y otros integrantes de la comunidad de práctica.
13. Un informe de evaluación interno sobre el concepto Ejército 2020 preparado por el ARCIC en 2014.



(Foto: Fuerza Aérea de EUA)

La seguridad cibernética

Ya no solo es para los oficiales de transmisión

Teniente Coronel (retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA

El teniente coronel (retirado) D. Bruce Roeder, Ejército de EUA, es instructor en el Departamento de Educación a Distancia en la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Es egresado de la Academia Militar de Estados Unidos y cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad Webster. El teniente Col Roeder sirvió previamente en una variedad de posiciones en calidad de oficial preboste, oficial de seguridad y oficial de operaciones.

“¡SIGO!, fue el grito que se escuchó en el comedor cuando el micrófono de megafonía del estrado en el salón del club de oficiales no funcionó. Los carnívoros en la unidad se sonreían de oreja a oreja de puro alivio mientras que el pobre SIGO (oficial de transmisión) valientemente luchaba para arreglar el malfuncionamiento del podio para que trabajara como debía. Así es como algunos de nosotros hemos abordado el tema de la seguridad cibernética: es la jurisdicción del tipo lleno de alambres en la cabeza, y ¡gracias a Dios!

Bien, si alguna vez fue así, ya no lo es más. Cuando el director de Inteligencia Nacional, James R. Clapper, emitió la Evaluación de Amenaza Mundial de 2013 de la Comunidad de Inteligencia para el Comité del Senado sobre Inteligencia, las amenazas cibernéticas en su lista de amenazas globales a la seguridad nacional de Estados Unidos aparecieron por delante del terrorismo y de las armas de destrucción masiva.¹ De hecho, los ataques cibernéticos constantemente están en las noticias. El experto en seguridad cibernética y oficial de la reserva, H. Mikko Hypponen, postula que en los países desarrollados, la gente está más propensa a ser víctima de la delincuencia en Internet que del crimen “en la vida real”. Con la naturaleza ubicua de las interacciones en línea de la vida moderna, las amenazas cibernéticas constituyen una amenaza de seguridad principal para los individuos y la Nación. Entonces, ¿qué es lo que hace ese frenético SIGO, poniendo todo su empeño para que esa cosa funcione correctamente?

Echemos un vistazo a la difícil situación que enfrenta nuestro SIGO. En primer lugar, en términos sencillos, hay tres clases típicas de ataques cibernéticos que presentan una amenaza: delictivos, ideológicos y Estado-nación. Por lo regular, los criminales profesionales están motivados por la codicia. Caen bajo la jurisdicción de la ley, aunque la tecnología que usan tiende a ir más allá de las capacidades de las agencias de policía ordinaria. Luego, le sigue la ideología y los llamados “piratas activistas”, como *WikiLeaks* o *Anonymous* que, por lo general, son motivados por su visión política o filosófica del mundo, o tal vez por el cinismo. A menudo, anuncian sus blancos y, a veces, efectúan ataques solo para llamar la atención o burlarse. La ley también los trata como criminales. El tercer tipo es Estados-nación, que generalmente son motivados por seguridad, economía u otros intereses. Pueden planear

y ejecutar ataques cibernéticos coordinados contra sus enemigos. Normalmente, tienen acceso a más recursos que los criminales y los ideólogos. No siempre es fácil asignar una categoría especial a los ataques cibernéticos. Además, para enturbiar más las aguas, queda la incógnita de si un ataque cibernético se considera como uso de la fuerza.

Por otra parte, resulta difícil determinar cuáles amenazas cibernéticas específicas son más peligrosas para la seguridad nacional de Estados Unidos y cuál es más probable que ocasione daños. Las amenazas cibernéticas surgen de manera inesperada. Por ejemplo, *Stuxnet*, el malware diabólicamente destructivo que buscó las centrifugadoras en la instalación de enriquecimiento de uranio en Natanz, Irán, ahora representa una amenaza mucho mayor que la de su propósito original. Esto es porque el código usado para construir *Stuxnet* (descubierto en 2010 y ampliamente considerado como un ataque cibernético patrocinado por el Estado) se filtró inadvertidamente en Internet. Algunos analistas creen que sus descendientes (como *Duqu* y *Flame*) o su progenie, ya podrían estar residiendo en las bases de datos de infraestructuras críticas a nivel mundial.³ Las cosas malas que están ocurriendo van más allá de cualquier conjunto de destrezas o recursos de SIGO. ¿Cómo deberíamos responder en este momento?

¿Más burocracia?

La respuesta típica y hasta obligatoria del gobierno es darle a una oficina o agencia la responsabilidad y los recursos para solucionar un problema. Este planteamiento previsible, lento y de arriba abajo para resolver problemas a nivel nacional es ineficaz contra un problema incierto, cambiante y de abajo arriba. Por ejemplo,



el Departamento de Defensa estableció el Comando Cibernético de Estados Unidos (USCYBERCOM, por sus siglas en inglés), un comando sub-unificado subordinado al comando estratégico de Estados Unidos. Los componentes de servicio debidamente se organizan para prestar apoyo. El Ejército cuenta con el Comando Cibernético del Ejército de Estados Unidos, la Marina cuenta con el Comando Cibernético de Flota de EUA, la Fuerza Aérea cuenta con la 24ª Fuerza Aérea (Fuerzas Aéreas Cibernéticas) y el Cuerpo de la Infantería de Marina cuenta con el Comando Cibernético de las Fuerzas de la Marina. Sin embargo, independientemente de cuán capaces sean estas unidades, principalmente se centran en las amenazas contra la seguridad cibernética de las redes de información de defensa de Estados Unidos. Por otro lado, “a menudo, el gobierno no está consciente de la actividad maliciosa dirigida hacia nuestra infraestructura crítica”, expresó el general Keith Alexander, ex jefe de la Agencia Nacional de Seguridad y USCYBERCOM.⁴

Cuando se trata del sector civil, el congresista estadounidense, Mike Rogers, del Estado de Michigan, dice que “hoy estamos en una sigilosa guerra cibernética...

y estamos perdiendo.”⁵ Sin embargo, no cabe duda de que los líderes empresariales estadounidenses se dan cuenta de que la amenaza cibernética es verdadera y tendrán que trabajar estrechamente con el gobierno para prevenir un gran ataque o estar preparados para responder con eficacia a uno. Para ellos, si algo afecta sus ganancias, es importante. Aún así, en la actualidad, las empresas tienen poco incentivo para alertar a los funcionarios federales después de haber sido atacados cibernéticamente porque los federales luego comparten esa información con sus competidores. Por otra parte, si los negocios comparten cierta información con algunos de sus competidores, corren el riesgo de persecución por parte del gobierno bajo las leyes antimonopolio. Por lo tanto, a menos que las corporaciones tengan cierta protección de responsabilidad o de perder su ventaja competitiva, es improbable que colaboren voluntariamente. Las protecciones legales deben ser codificadas por el Congreso, pero el Congreso no ha aprobado ninguna legislación sobre la seguridad cibernética desde 2002. El 12 de febrero de 2013, el presidente Obama emitió una orden ejecutiva llamada “Cómo mejorar la seguridad cibernética de la infraestructura crítica”



(Foto cortesía de Jeff Scaparra)

Cadete 4ª Clase Anthony Canino, izquierda, y Cadete 2ª Clase Matthew Toussain, hablan sobre las defensas de la red durante una clase de National Collegiate Cyber Defense competencia regional “At Large” en la Academia de la Fuerza Aérea, 6 de marzo de 2011.

como una medida provisional para proteger a los negocios del litigio antimonopolio, si voluntariamente comparten datos con sus competidores.⁶ Aún cuando el Congreso actúe, la participación seguramente seguirá siendo voluntaria por parte de la infraestructura económica de propiedad privada.

El cuidado y la alimentación del aparato de seguridad cibernética del gobierno (incluyendo contratistas afiliados) seguramente nos permitirá obtener y mantener contacto con las amenazas cibernéticas, pero es poco probable que ese aparato pueda tomar la iniciativa del enemigo. Pareciera que nos enfrentamos al problema como un toro en una tienda de porcelana. Se necesita algo más para resolver el problema.

La característica definitoria de la *World Wide Web* es que está por todo el mundo; la fuerza misma de Internet es su carácter internacional. Esa es precisamente la característica que permite a los piratas, los delincuentes cibernéticos y su dinero, revolotear rápida y fácilmente de un país a otro hasta tanto se identifican cuidadosamente y se cierran sus sitios web. Es muy importante para una iniciativa eficaz de seguridad cibernética contar con la misma capacidad para cruzar las jurisdicciones internacionales. Las agencias deben poder coordinar con organismos similares en todo el mundo tan ágilmente como lo hacen los criminales. La página web del Instituto para el Crimen Interregional e Investigación de Justicia de las Naciones Unidas (UNICRI, por sus siglas en inglés) ofrece perspectivas sobre cómo este planteamiento operacional podría funcionar.⁷ Si bien el UNICRI es una agencia pequeña e infradotada en las Naciones Unidas, esta organización, por lo menos, va en dirección correcta.

¿Contratar a piratas?

El periodista, Misha Glenny, ha entrevistado a varios de los delincuentes cibernéticos. No sólo ha descubierto que las instituciones encargadas de mantenernos a salvo de los delitos cibernéticos, hacen un trabajo deficiente para disuadir, encontrar e investigar los casos sino que también pueden retrasar la clave de una solución.⁸ La evaluación de Glenny es que tenemos un superávit de tecnología que está siendo lanzada al problema pero tenemos una escasez de inteligencia humana. Mientras seguimos vertiendo miles de millones de dólares en soluciones super tecnológicas para la seguridad cibernética, él propone, en su lugar, que estudiemos las

características y capacidades de los piratas en el núcleo del problema. Si bien el pirata solo es una pieza de la amenaza contra la seguridad cibernética, en general, esta pieza puede ser la más vulnerable. Muchas figuras en el negocio de la piratería no son mafiosos que desean darse la gran vida, sino genios matemáticos tímidos y socialmente torpes que, en su opinión, están propensos a ser influenciados por patrocinadores más sofisticados que ellos. Glenny, presenta algunos hechos con respecto a varios delincuentes cibernéticos recientemente conocidos, incluyendo al escocés Gary McKinnon, el ucraniano Dimitry Golubov, Renukanth Subramaniam de Sri Lanka, el estadounidense Max Vision, el nigeriano Adewale Taiwo y el turco Cagatay Evyapan. Describe algunas cualidades comunes que comparten ellos y muchos otros piratas. Estos incluyen conocimientos avanzados de matemáticas y ciencias junto con destrezas desarrolladas durante su infancia y temprana adolescencia para piratear computadoras avanzadas antes de que su brújula moral se desarrollara. Además, curiosamente señala las características constantes con el síndrome de Asperger, una forma leve de autismo, así como su depresión concomitante. Estas discapacidades en el mundo real, a menudo, parecen acompañar increíbles habilidades en el mundo virtual de la piratería informática. Al elegir enjuiciar y castigar en lugar de conquistar y contratar a estos genios, Estados Unidos está castigándose y alienando su mejor oportunidad de encontrar y arreglar los problemas que le asechan, o que dice que le asechan. Glenny convincentemente alega que, a veces, deberíamos, más bien, considerar contratarlos —como lo hacen nuestros adversarios. China, Rusia y otros países, afirma, reclutan y contratan gente talentosa antes y después de su participación en delitos cibernéticos. Estos países los contratan para que trabajen para el Estado, mientras nosotros seguimos dependiendo de nuestro sistema de justicia criminal para investigarlos y enjuiciarlos.⁹

¿Tiene un plan de respaldo?

El ingeniero en informática, desde hace mucho tiempo, Danny Hillis, advirtió, a principios de 2013, que mientras gastamos una gran cantidad de energía y atención en la protección de las computadoras en Internet, nos preocupamos poco de la seguridad de Internet como un medio en sí.¹⁰ Hillis considera Internet un sistema emergente. Dice que no la

comprendemos a cabalidad, como las condiciones meteorológicas y la economía: “está cambiando tan rápidamente que incluso los expertos no saben exactamente lo que está pasando.”¹¹ Hillis dice que debido a cómo Internet se ha expandido, aún desconocemos cómo un ataque eficaz de negación de servicio nos afectaría, por lo tanto necesitamos “un plan B.”¹²

La buena noticia es que un sistema de respaldo que consiste en un plan básico para servicios esenciales de

formas alternativas para que puedan continuar comunicándose y funcionando debe ser relativamente fácil de diseñar, según Hillis.¹³ Si bien no ofrece detalles sobre cómo dicho plan podría funcionar, los planificadores de seguridad cibernética quienes estaban trabajando durante el gran susto del año 2000 (refiriéndose a los esperados efectos perjudiciales del bug del Milenio Y2K) podrían desempolvar su viejo plan. El mismo proporcionaría un comienzo adecuado. Los planes de

respaldo variarían según el sector de la infraestructura involucrada. El contar con planes de continuidad independientemente de las operaciones basadas en computadoras y, regularmente puestos en práctica y actualizados, puede proporcionar una salvaguardia en caso de que suceda lo peor. Además, los planes pueden ser vehículos para la solución creativa de problemas en una organización. La mentalidad de resiliencia en el centro de las recientes iniciativas del Ejército para mejorar el acondicionamiento general del soldado, puede ponerse en práctica en nuestra infraestructura crítica nacional así como en nuestra salud mental personal. El desarrollar sectores de infraestructura clave bien equilibrados, robustos y seguros cuya resistencia y bienestar total les permita prosperar en una época de gran intercambio de información y persistente amenaza, no es tan difícil de hacer. De hecho, es una meta que vale la pena y que podemos alcanzar.

Definitivamente tarde para la fiesta

El que podamos o no evitar un ataque cibernético catastrófico, o por cuánto tiempo, sigue siendo algo incierto. Dada la naturaleza de la amenaza, la vulnerabilidad omnipresente de Internet y de nuestras computadoras y los



(Ejército de EUA, Sgto. Candice Harrison)

El Sargento Kenneth Tecala, un Sargento de operaciones aéreas y el Oficial técnico 2° Ben Carmichael, integrador del sistema de mando y control, ambos con la Administración de Artillería de Defensa Aérea, Elemento de Aviación de Brigada, Cuartel General del Equipo de Combate de la 2ª Brigada, 1ª División blindada, arreglan el sistema de Aviso de Cohete, Artillería y Mortero durante la 13.1 Evaluación de Integración de Red en el polígono McGregor, estado de Nuevo México, 13 de noviembre de 2012.

recursos limitados de los “buenos”, nuestras posibilidades de éxito pueden parecer escasas. Sin embargo, los que trabajamos en el gobierno y los militares hemos estado conscientes de los asuntos de seguridad cibernética durante mucho tiempo. Llevamos a cabo la capacitación anual en línea obligatoria para demostrar nuestro conocimiento sobre la seguridad informática y de información. De hecho, para el personal militar, esas sesiones, a veces, parecen como si el viejo SIGO tomara venganza por todas las cenas formales del pasado. Por lo tanto, podemos enfrentar la seguridad cibernética y esperar que el personal militar esté receptivo para prever y superar los retos de este apresto, de no estar lo

suficientemente preparados para hacer frente a una crisis de seguridad cibernética. El informe de 2013 del director de Inteligencia Nacional fue un hecho significativo y un toque de clarín (la actualización de 2014 todavía pone en primer lugar las amenazas cibernéticas). Así como la seguridad física es una responsabilidad inherente y no solamente el trabajo del jefe de la Policía Militar, tampoco la seguridad cibernética es responsabilidad del técnico de cables; es responsabilidad de todos nosotros. Para todo aquel, que erróneamente haya marcado la seguridad cibernética en la casilla de SIGO, debería llamar a su oficina. El podio es nuestro, y SIGO es cada uno de nosotros. ■

Referencias Bibliográficas

1. Director of National Intelligence James R. Clapper, statement for the record to the Senate Select Committee on Intelligence, *Worldwide Threat Assessment of the US Intelligence Community* (12 March 2013), <https://www.hsdl.org/?view&did=732599>.
2. Mikko H. Hypponen, *Three Types of Online Attack* (November 2011), video online at Technology, Entertainment, and Design (TED) website, http://www.ted.com/talks/mikko_hypponen_three_types_of_online_attack.html.
3. Ralph Langner, *Cracking Stuxnet, a 21st-century Cyber Weapon* (February 2011), video online at Technology, Entertainment, and Design (TED) website, http://www.ted.com/talks/ralph_langner_cracking_stuxnet_a_21st_century_cyberweapon; Kaspersky Lab website, *Resource 207: Kaspersky Lab Research Proves that Stuxnet and Flame Developers are Connected* (11 June 2012), http://www.kaspersky.com/about/news/virus/2012/Resource_207_Kaspersky_Lab_Research_Proves_that_Stuxnet_and_Flame_Developers_are_Connected.
4. Ann Flaherty, “Feds Roll Out Cyber Plan as Hill Vows Legislation,” Associated Press, *The Big Story* (13 February 2013), <http://bigstory.ap.org/article/white-house-revealing-obamas-cybersecurity-plan>.
5. Mike Rogers, “America is Losing the Cyber War vs. China,” originally in *Detroit News*, 8 February 2013, reproduced online by Congressman Mike Rogers, <http://mikerogers.house.gov/news/documentsingle.aspx?DocumentID=319502>.
6. President, Executive Order no. 13636, “Improving Critical Infrastructure Cybersecurity,” *Federal Register* (12 February 2013), <https://www.federalregister.gov/articles/2013/02/19/2013-03915/improving-critical-infrastructurecybersecurity>.
7. United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute website, About UNICRI, <http://web2012.unicri.it/institute/>.
8. Misha Glenny, *Darkmarket: How Hackers Became the New Mafia* (New York: Vintage Books, 2012), 271.
9. Ibid., 269.
10. Danny Hillis, *The Internet Could Crash. We need a Plan B* (February 2013), video online at Technology, Entertainment, and Design (TED) website, http://www.ted.com/talks/danny_hillis_the_internet_could_crash_we_need_a_plan_b.html.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.



Soldados paracaidistas bajan una colina para tomar control de una pista de aterrizaje cerca del área de entrenamiento del Campamento Red Devil en el Fuerte Carson y defenderla de una fuerza opositora durante un ejercicio conjunto de apresto de despliegue, 6 de febrero de 2014, Fuerte Carson, Estado de Colorado.

(Ejército de EUA, Sgto. Terrance Payton)

La importancia de enseñar el arte de ser un seguidor en la Educación militar profesional

Teniente Coronel Paul Berg, Ejército de EUA

El Teniente coronel Paul Berg, Ejército de EUA, es profesor adjunto en el Departamento de Mando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura y Maestría en Administración de empresas de la Universidad de North Texas y una Maestría de la Universidad Estatal de Kansas. Es aspirante a Doctorado en Educación continua y de adultos en la Universidad Estatal de Kansas. Recientemente, el Teniente coronel Berg sirvió en calidad de Oficial ejecutivo de la Fuerza de Tarea Attack (1º Batallón del 227º Regimiento de Aviación) en Sharana, Afganistán. Entre sus previas asignaciones se encuentran cuatro despliegues de combate en Irak y en Afganistán con la 1ª División de Caballería y la 101ª División Aerotransportada.

Danny Miller acuñó la frase *paradoja de Ícaro* para describir cómo el contar con una ventaja competitiva y estatus de superioridad puede llevar al fracaso imprevisto de organizaciones y personas que no mantienen una concienciación situacional.¹ Miller sostiene que, muy frecuentemente, las personas y organizaciones quedan atrapadas en un círculo vicioso mediante el cual “sus victorias y puntos fuertes les hacen tomar acciones excesivas que los llevan al fracaso.”²

Miller describe cómo Ícaro, según la mitología griega, voló con un gran par de alas artificiales confeccionadas por su padre con cera y plumas. Ignorando la advertencia de su padre, intentó volar cerca del sol. A medida que se acercaba al sol, sus alas se derritieron, lo que causó que cayera hacia su muerte. El relato de Ícaro demuestra que el poder y un sentido excesivamente inflado de auto-importancia puede cegar a las personas y organizaciones con respecto a sus puntos débiles y, al final, llevarlos al fracaso. ¿Hubiera podido un subalterno leal convencer a Ícaro de escuchar la advertencia de su padre y volar a una altura más segura?

Los subalternos deben intentar impedir que sus líderes tomen decisiones erradas, o poco éticas que los lleven al fracaso. Los seguidores eficaces y valientes usarán el *desacuerdo profesional* para desafiar las malas decisiones de sus líderes. Con una comprensión del arte de ser un seguidor dinámico, las organizaciones militares pueden tratar este atributo como una disciplina, conocido en inglés como *followership* (el arte de ser un seguidor), y mejorar la cultura que existe entre los líderes y seguidores.

Los asuntos de los líderes de mayor antigüedad del Ejército

En la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-22, *Army Leadership*, se describe un marco conceptual entre líderes y seguidores, al expresar que “las organizaciones eficaces dependen de la competencia de líderes respetuosos y seguidores leales. ...El aprender a cómo ser un buen líder también necesita estar relacionado con aprender el arte de ser un buen seguidor —aprender acerca de la lealtad, subordinación, respeto para con los superiores, e incluso, cuándo y cómo presentar un desacuerdo sincero.”³ En esta declaración se destaca el hecho de que todos sirven en un equipo, ya sea, como líder o subalterno, y



(Foto: Fuerza Aérea de EUA)

La estatua de Ícaro en el Museo Nacional de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en Dayton, Estado de Ohio.

los equipos eficaces desarrollan la confianza y respeto mutuo, reconocen talentos existentes y contribuyen, voluntariamente, por el mayor beneficio común de la organización. Desgraciadamente, algunos oficiales de nivel superior que estaban en la autopista de alta velocidad hacia las asignaciones organizacionales de alto nivel, han violado la confianza del Ejército y de la Nación. Fracasaron en sus carreras al participar en comportamientos poco éticos, o amorales tales como el grave abuso del poder, bigamia, liderazgo nocivo excesivo y hechos delictivos.

Estos oficiales sirven como ejemplos perfectos de la paradoja de Ícaro: sus éxitos como oficiales militares les llevaron a creer que estaban por encima de toda crítica o duda —un punto débil que les llevó al fracaso. El desafío para nuestro Ejército es corregir nuestra brújula moral y eliminar este tipo de comportamientos para conservar la confianza del pueblo estadounidense.



Un soldado del 1^{er} Batallón, 38^o Regimiento de Infantería de la Fuerza de Tarea Combinada 4-2 (4^o Equipo de Combate de Brigada Stryker de la 2^a División de Infantería), ayuda a un soldado a subir al techo de un viejo y destruido edificio para proporcionar protección a otro elemento de su patrulla, 29 de enero de 2013 en el distrito de Panjwa'i, Afganistán.

El liderazgo del Ejército no puede permitir que la decrepitud moral obstaculice el desempeño de la profesión. Los líderes de mayor jerarquía buscan nuevos métodos y estrategias para ayudar a todos los líderes del Ejército a reconocer las vulnerabilidades y evitar contrariedades, a fin de conservar la confianza y el respeto público.⁴ El Ejército de EUA logra la credibilidad y legitimidad como profesión a través de la confianza de nuestra sociedad. En la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP, por sus siglas en inglés) 1, *The Army Profession*, se establece que las “Profesiones adquieren y mantienen la confianza de sus clientes a través del empleo eficaz y ético de la pericia en nombre de la sociedad a la que sirven. La sociedad determina si la profesión ha adquirido el estatus de una aspiración noble y autonomía que le otorga dicho estatus.”⁵ En la ADRP 1, se identifican cinco características que los líderes deben respaldar para mantener la confianza pública: confianza, pericia militar, servicio honorable, espíritu de cuerpo y administración de la profesión.⁶ Si los oficiales de mayor antigüedad fracasan en

cualquiera de estas áreas, la confianza de la sociedad en nuestro Ejército se verá erosionada.

Un mayor desafío institucional es aparente. Si los subalternos sabían algo acerca de las decisiones amorales tomadas por sus líderes en los recientes acontecimientos, ¿por qué no dieron su consejo u opiniones a sus jefes para impedir que fracasaran? El Ejército debe incorporar clases sobre el *followership* en los cursos de Educación militar profesional para desarrollar a subalternos eficaces, mejor preparados para evitar que los oficiales de mayor antigüedad tomen decisiones poco éticas. La capacitación, junto con un cambio de cultura, producirá seguidores informados y eficaces.

Las características de la educación del servicio militar

En 1867, el general William Tecumseh Sherman, quien participó en el establecimiento de lo que llegaría a ser la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, describió el liderazgo subalterno al decir los siguiente: “tenemos buenos cabos, sargentos,

algunos buenos tenientes y capitanes, y ellos son mucho más importantes que los buenos generales.⁷ La teniente coronel, Sharon M. Latour y la teniente coronel, Vicki J. Rast, describen a los soldados simultáneamente como líderes y seguidores desde el día que entran al servicio militar, a través de sus carreras, hasta el día que se retiran de la misma.⁸ Latour y Rast declaran que todos los planes de estudios educacionales del Departamento de Defensa se centran en la enseñanza y desarrollo de líderes, pero pocas escuelas militares dedican el tiempo necesario al desarrollo de culturas y destrezas de los seguidores.⁹ Ellas sostienen que la cultura organizacional militar dominante impulsa a los subalternos a adoptar un comportamiento tipo *síganme* a través de la disciplina y ordenanzas legales. Los resultados de la investigación de Latour y Rast indican que la mayoría de las filosofías de enseñanza desmerecen el arte de ser un seguidor en su contribución a la conducción de la guerra. Latour y Rast concluyen que las instituciones militares invierten la mayoría de sus recursos en la educación de una pequeña parte de sus integrantes,

comunicando su valor a la institución castrense y estableciendo la progresión profesional para una minoría, mientras ignora a la gran mayoría de los subalternos que sirven en las fuerzas armadas.¹⁰ En la *"Fiscal Year 2015 Department of the Army Lieutenant Colonel Command and Centralized Selection List"*, publicada el 30 de abril de 2014, solo 13 por ciento de los tenientes coroneles fueron seleccionados para servir como comandantes de batallón, lo cual significó que el otro 87 por ciento siguieron ocupando posiciones subordinadas de plana mayor. Este índice de promoción sustenta la tesis de Latour y Rast de que la mayoría de la instrucción educativa de liderazgo militar solo es útil para un bajo porcentaje de la fuerza.

Además, la filosofía educacional del Ejército de los cursos en el nivel básico para oficiales y suboficiales sugiere que enseñar a los soldados a obedecer completamente las órdenes, también les enseña a cómo llegar a ser líderes eficaces. Sin embargo, surgen ciertos desafíos cuando algunos de estos soldados y oficiales subalternos llegan a ser suboficiales y oficiales superiores y el solo



(Ejército de EUA, Especialista Steven Hitchcock)

Soldados Ranger del Ejército de EUA asignados al 2º Batallón del 75º Regimiento de Rangers se preparan para la extracción de su objetivo en el entrenamiento de fuerza de tarea en el Fuerte Hunter Liggett, Estado de California, 30 de enero de 2014.

obedecer órdenes ya no se considera un comportamiento aceptable. En la cultura organizacional todavía se debe implementar un mayor desarrollo de seguidores para desarrollar a seguidores eficaces en estos niveles.

La importancia del arte de ser un seguidor con respecto a la ética

En 1979, James McGregor Burns escribió que “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos del mundo.”¹¹ El ser un líder y un seguidor son campos de estudios complejos. Uno depende del otro. No pueden haber líderes sin seguidores y los seguidores necesitan un líder. Si los líderes fracasan debido a decisiones poco éticas, también se debe responsabilizar a los oficiales subalternos de la plana mayor porque ellos tienen la obligación de ser seguidores eficaces.

Uno de los autores más reconocidos sobre el tema del arte de ser un seguidor, Robert Kelly, lo define

no como un subconjunto del liderazgo sino como un componente equitativo del liderazgo. En su libro titulado, *The Power of Followership*, Kelly presenta un nuevo modelo del arte de ser un seguidor para describir los distintos estilos de ser seguidor en relación con los modelos de liderazgo.¹² Según Kelly, “las características principales que han producido seguidores más eficaces en una organización fueron el pensamiento crítico y la participación activa.”¹³ Kelly propone que un seguidor ejemplar es un pensador crítico independiente que ha aprendido dicho arte, a través de la capacitación y desarrollo. El seguidor ejemplar es una persona motivada, inteligente, auto-suficiente y está dedicada al cumplimiento de la misión de la organización. El pensamiento crítico es un comportamiento adquirido que debe ir acompañado de tiempo suficiente para la reflexión. Con este concepto, el seguidor, o subalterno, realmente debe, según lo que dice Robert Earl Kelley, “no solo obedecer órdenes



(Ejército de EUA, Sgto. May, de Comando Concordio Borja, hijo)

Sgto. 2º Justin Southwick (centro derecha) da una presentación de misión de convoy a la Batería Alfa, 2º Batallón del 12º Regimiento de Artillería de Campaña antes de una reunión con líderes civiles clave entre integrantes del Equipo de Reconstrucción Provincial Farah y el Director de Agricultura, Irrigación y Ganado en la ciudad de Farah, Afganistán, 25 de junio de 2013.

sin llevar a cabo un análisis crítico sino participar con el líder superior por el bienestar de la institución.”¹⁴

Ira Chaleff, autor del libro titulado *The Courageous Follower*, es otro investigador clave sobre el tema del arte de ser un seguidor. Chaleff usa las fuerzas armadas para proporcionar ejemplos en su libro sobre la ética de virtud —ejemplos como las guardias en los campos de concentración en la Segunda Guerra Mundial y el teniente Calley y su pelotón en el incidente de My Lai en Vietnam— para explicar los distintos niveles de la relación que existe entre los líderes y seguidores.

En el modelo de Chaleff sobre el arte de ser un seguidor, se destaca que el incumplimiento de una regla selectiva es un atributo clave de un seguidor valiente: “No es ético incumplir una regla solo por conveniencia o ganancias personales, ni es ético cumplir o hacer cumplir las reglas si impiden el logro del propósito de la organización, los valores de la organización, o la decencia humana básica.”¹⁵ Los seguidores deben tener el valor de oponerse al jefe si los acontecimientos requieren que así lo hagan por el bienestar de la organización. Chaleff también destaca que las organizaciones que cuentan con seguidores valientes no necesitarán personas que proporcionen información sobre las actividades ilegales de sus oficiales superiores porque los seguidores cumplen sus deberes de evitar que los líderes tomen decisiones poco éticas.¹⁶

Una de las declaraciones clave de Chaleff es que “la proximidad y valentía son las variables críticas en la prevención del abuso de poder.”¹⁷

El desacuerdo en el arte de ser un seguidor

El desafío para los seguidores es hablar con sus oficiales superiores, mirarlos a los ojos y decirles que están en desacuerdo con una decisión. El Ejército tiene algunos líderes superiores que no valoran, reconocen ni desean que alguien desafíe su autoridad. Perciben las preguntas sobre su toma de decisiones como una crítica a los detalles, en lugar de un desacuerdo analizado. Sin embargo, la moralidad y la ética requieren que los buenos seguidores den sus opiniones, recomendaciones y buen juicio a sus oficiales superiores, mediante el razonamiento crítico y eficaz.¹⁸

El teniente coronel, Mark Cantrell, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, escribió un artículo sobre el disenso militar en el cual dice que los

seguidores deben estar seguros de que tienen todos los hechos fundamentales y de que el jefe está equivocado antes de exponer el asunto y proporcionar la información y orientación correcta al jefe por su propio bienestar y perspectiva futura.¹⁹ Las fuerzas militares trabajan en una distinta cadena de mando para las operaciones cotidianas, y la cultura militar fomenta la colaboración con el jefe antes de recurrir a un nivel más alto que el del jefe mismo en dicha cadena de mando. Se espera que el disenso leal siga una pauta ética para mantener una cadena de mando eficaz. El circunvenir la cadena de mando, casi siempre, es desalentado. Esto puede resultar en pocos seguidores valientes.

Las oportunidades de educación militar

Podrían haber muchas oportunidades para enseñar la ética y el arte de ser un seguidor en todo nivel de la Educación militar profesional. Los cursos básicos para oficiales incluyen clases de liderazgo, pero no hay casi ninguna clase académica formal en la que se discutan los conceptos del arte de ser un seguidor. Hay pocas lecciones sobre cómo proporcionar retroalimentación negativa a un jefe cuando se considera que el mismo está equivocado.

Debido a muchas investigaciones recientes de líderes militares de mayor antigüedad, la ética ha llegado a ser un tema de entrenamiento obligatorio, especialmente para los oficiales de grado superior. En 2013, se presentaron los cursos de ética en el plan de estudios de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA por orden del Departamento del Ejército. Esto proporciona una excelente oportunidad para abordar las decisiones poco éticas de los líderes de mayor jerarquía y las acciones que sus estados mayores pudieran haber tomado para impedirlos. En los siguientes años, el entrenamiento de ética también llegará a prevalecer en los cursos de formación de oficiales subalternos. Por ahora, el tema del arte de ser un seguidor sigue siendo un tema impopular en los círculos académicos del Ejército.

La cultura organizacional como vida organizacional

Hay muchas referencias a la burocracia que tienen que ver con cómo el empleado llega a ser parte de la organización (o máquina) y que la vida del empleado es



(Ejército de EUA, Capitán Kevin Sandell)

Un equipo de seis soldados cargan una cuerda en sus hombros antes de ser extraídos usando el método de inserción y extracción rápida, 18 de julio de 2014. Un helicóptero UH-60 Blackhawk volado por tripulantes de la Compañía C, 2º Batallón del 285º Regimiento de Aviación de la Guardia Nacional del Estado de Dakota del Norte.

el trabajo. El Ejército hace esto a los soldados, al proporcionar lo siguiente para cada faceta de la vida: atención médica, alojamiento, eventos sociales y el lugar de trabajo. Una cultura burocrática en toda organización puede sofocar la creatividad, honestidad y crítica constructiva.

Siempre hay relaciones de poder asimétricas en un ejército, una corporación multinacional, o una empresa familiar que resulta en una gran mayoría que trabaja para los intereses de unas pocas personas selectas.²⁰ El Ejército tiene una historia de militares prodigios que fueron seleccionados por los generales actuales para regir en el futuro por sus conexiones, linajes y derecho percibido de autoridad. La teoría de la “ley férrea de la oligarquía” se refleja en la institución castrense así como en las organizaciones políticas y sindicatos laborales, donde un grupo élite administra la organización mientras la premisa de igualdad de oportunidad solo es una fachada de la cultura y sociedad organizacional.²¹ Tal vez sea este sentido de elitismo el cual permite que

algunos oficiales superiores justifiquen la conducta poco ética y alienten una falta de intervención por parte de los seguidores — toda pretensión de comportamiento ético y moralidad es pura decoración.

Conclusión: Los seguidores eficaces y valientes

Si el ayudante de Ícaro sabía que las alas se derretirían con el calor del sol, ¿por qué no intentó disuadir a Ícaro de volar en dirección al sol? Si un líder se va por la ruta desviada o amoral, entonces el deber del seguidor subalterno es intervenir e impedir que lo haga. Los seguidores eficaces y valientes usarán el *desacuerdo profesional* para desafiar las malas decisiones de sus líderes. Con una comprensión sobre el arte de ser un seguidor dinámico, las organizaciones militares pueden tratar, como disciplina, este atributo conocido como *follower-ship* y mejorar la cultura entre líderes y seguidores. Por medio de la capacitación, los soldados y oficiales pueden aprender tanto a cómo ser seguidores eficaces y

valientes como buenos líderes, quienes potencialmente impedirán futuras decisiones poco éticas.

En un cambio cultural, muchos oficiales retirados del Ejército, hoy en día, están abordando los asuntos éticos de líderes superiores como problemas que necesitan el disenso de los seguidores. En su presentación en la conferencia anual de la Asociación Internacional de Liderazgo en Denver, Estado de Colorado, celebrada el 25 de octubre de 2012, el Dr.

George Reed describió el liderazgo a través de un lente ético, donde los “seguidores, bien intencionados, enfrentan lealtades contradictorias mientras equilibran su propio sentido del bien y del mal con los deseos de los líderes y los mejores intereses para las organizaciones que, a fin de cuentas, sirven.”²² Esta declaración sugiere que los subalternos responsables deben encontrar un método para expresar a sus jefes con franqueza sus preocupaciones por el bien de la organización. ■

Referencias Bibliográficas

1. Miller, Danny, “The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall,” *Business Horizons*, (enero-febrero de 1992): págs. 24-35.
2. *Ibid.*, p. 24.
3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 1 de agosto de 2012), p. 2.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 14 de junio de 2013), p. 1-2 http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp1.pdf.
5. *Ibid.*, p. 1-2.
6. *Ibid.*, p. 1-5.
7. General Sherman, William Tecumseh, citado en Master Sgt. Hinkelman, Gary, “Followership: Rules One Can Lead by,” comentarios publicados en la página web de la Base Aérea Sheppard, 16 de junio de 2006, <http://www.sheppard.af.mil/news/story.asp?storyID=123031408>.
8. Teniente coronel Latour Sharon M. y teniente coronel Rast, Vicki J., “Dynamic Followership: The Prerequisite for Effective Leadership,” *Air and Space Power Journal*, 18(4)(invierno de 2004): págs. 102-110.
9. *Ibid.*, p. 102.
10. *Ibid.*, p. 103.
11. Burns, James McGregor, *Leadership* (New York: Harper & Row Publishers, 1978), p. 2.
12. Kelley, Robert Earl *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow, and Followers Who Lead Themselves* (Nueva York: Doubleday/Currency, 1992).
13. *Ibid.*, p. 92.
14. *Ibid.*
15. Chaleff, Ira, *The Courageous Follower: Standing Up To and For Our Leaders*, 3ª edición (San Francisco, California: Brett-Koehler Publisher, 2009), p. 47.
16. Chaleff, Ira, “No Need for Whistleblowing,” *Executive Excellence* (febrero de 2004), <http://www.courageousfollower.net/wp-content/uploads/No-Need-for-Whistleblowing.pdf>.
17. *Ibid.*, xi.
18. *Ibid.*, p. 45.
19. Cantrell, Mark E., “The Doctrine of Dissent” *Marine Corps Gazette*, 82(11)(noviembre de 1998), págs. 56-57.
20. Morgan, Gareth, *Images of Organizations* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2006).
21. *Ibid.*, p. 296.
22. Reed, George, *The Ethics of Followership and Expression of Loyal Dissent*, papel presentado en la conferencia anual de la Asociación Internacional de Liderazgo en Denver, estado de Colorado, 2012, 22 http://george-reed.com/uploads/3/1/5/2/3152787/cv_january_reed.doc.



Protocolos del Entrenamiento del Ejército de EUA

Capitán Nathan Showman, Ejército de EUA y
Phillip Henson, Doctor en Filosofía

El capitán Nathan E. Showman es un instructor de artes combativas y de acondicionamiento físico de unidad en la Academia Militar de Estados Unidos. Obtuvo una Maestría en Quinesiología de la Universidad de Indiana. El capitán Showman estuvo desplegado un total de 27 meses en apoyo a la Operación Iraqi Freedom. Es egresado de las Escuelas de Ranger, Aerotransportado y Asalto aéreo del Ejército de Estados Unidos.

El Dr. Phillip Henson es profesor asistente en el Departamento de Quinesiología en la Universidad de Indiana. Obtuvo su Doctorado en Rendimiento humano de la Universidad de Indiana. El Dr. Henson cuenta con más de 40 años de experiencia entrenando, oficiando e investigando competencias de deporte de campo y pista en los niveles de 1ª División colegial y profesional.



Soldados estadounidenses llevan a cabo un ejercicio de bicicleta durante una sesión de entrenamiento físico de grupo en el Fuerte Eustis, Estado de Virginia, 22 de abril de 2014.

(Foto: Fuerza Aérea de EUA, Aerotécnica Teresa J.C. Aber)

Entrenamiento de Apresto Físico

A menudo, los líderes en el nivel de compañía y superior, discuten sus inquietudes acerca de cómo entrenar físicamente a los soldados para los rigores del combate. ¿Cómo el Ejército de EUA debe conducir el Entrenamiento de Apresto Físico (PRT, por sus siglas en inglés)? Entre las preocupaciones comunes se encuentran, a saber:

- ♦ La gran variedad y, a menudo, tareas físicas imprevisibles que se les pedirá desempeñar.
- ♦ Los bajos niveles generales de acondicionamiento físico y las percibidas tasas de sobrepeso en los nuevos reclutas.
- ♦ Las tasas de lesiones por entrenamiento tanto de los reclutas como de los soldados experimentados.

- ♦ La percibida falta de eficacia y eficiencia de los protocolos actuales del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército de EUA.

- ♦ La falta de relevancia de la actual Prueba de Acondicionamiento Físico del Ejército (APFT, por sus siglas en inglés) en el combate.

Numerosas voces contribuyen a este debate en un amplio nivel profesional. Los estudiantes de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA han escrito extensamente sobre el tema.¹ Recientemente, el Ejército actualizó su guía doctrinal en el Manual de Campaña (FM) 7-22, *Army Physical Readiness Training*. Se está investigando y elaborando una nueva APFT.² Muchas unidades en el nivel de



Soldados en el curso de Entrenamiento técnico de acondicionamiento físico cruzan el Campo Prichard en el Fuerte Sill, Oklahoma, como parte del ejercicio de calentamiento antes de comenzar el entrenamiento de apresto físico, 5 de junio de 2013.

batallón y compañía implementan los programas de Entrenamiento de Apresto Físico para cumplir con los objetivos de entrenamiento especializados coherentes con la lista de tareas esenciales de misión de la unidad. Además, los soldados individualmente contribuyen a la discusión cuando usan programas de ejercicio populares como los disponibles en línea en www.GymJones.com, www.CrossFit.com, www.MilitaryAthlete.com, www.MtnAthlete.com, www.SealFit.com y www.CrossFitEndurance.com. Los soldados eligen programas de ejercicios con base en su propia comprensión de las necesidades físicas de sus puestos de trabajo.

El análisis

El camino para el planteamiento del PRT actual del Ejército comenzó a finales de los años 90 cuando el liderazgo del Ejército reconoció la necesidad de proporcionar un Entrenamiento de Apresto Físico y guía doctrinal actualizada. Los investigadores del Centro del Ejército de EUA para el Fomento de la Salud y Medicina Preventiva y los entrenadores de la Escuela

de Acondicionamiento Físico del Ejército de EUA, unieron fuerzas para producir la primera generación del Entrenamiento de Apresto Físico a principios de 2000. El nuevo Entrenamiento de Apresto Físico fue concebido como una actualización de la metodología tradicional de unas variaciones de calistenia, pechadas y abdominales y carrera de larga distancia en formación. La génesis del Entrenamiento de Apresto Físico involucra 6 tipos distintos de ejercicios, a saber: calistenia, ejercicios con pesas, ejercicios de movimiento, entrenamiento a intervalo, carrera de larga distancia y entrenamiento de flexibilidad.³

En octubre de 2012, fue publicada la nueva guía doctrinal en el FM 7-22. El FM es como un libro de 400 páginas, a un nivel universitario. El contenido está organizado por filosofía, estrategia y actividades del Entrenamiento de Apresto Físico. El Manual mejora la doctrina anticuada mediante la inclusión de medios de diseño concebidos para disminuir las lesiones derivadas de los incrementos repentinos de los kilómetros de carrera; entrenamiento escalonado (planificación

sistemática del Entrenamiento de Aprestó Físico) y los puntos de descanso y recuperación especificados; una gama más amplia de las necesidades de acondicionamiento físico de uso en combate, tales como movilidad, flexibilidad y agilidad; y algunos arreglos limitados para las guías de entrenamiento actualizadas provenientes de organizaciones tales como el *American College of Sports Medicine*.

Desgraciadamente, la complejidad y amplitud de su planteamiento pueden resultar abrumadoras. He escuchado a muchos soldados decir que han encontrado el FM 7-22 difícil de comprender, incluyendo a los Sargentos terceros responsables de liderar y guiar el Entrenamiento de Aprestó Físico. El FM 7-22 intenta involucrar a la audiencia —desde el liderazgo en el nivel de comando de brigada hasta los líderes de equipo de fusileros y unidades de armas de combate, a las unidades de apoyo— pero esas audiencias parecieran tener dificultad con el mismo.

Por otra parte, el FM no proporciona métricas, definiciones, ni estándares que se pueden medir (salvo algunos estándares de ejecución de movimientos generales). Esto deja una cantidad abrumadora de información para que los usuarios las definan por sí solos.

El FM intenta que las fases del Entrenamiento de Aprestó Físico (fase de acondicionamiento inicial, fase de endurecimiento y fase de sostenimiento) coincidan con el conjunto de fuerzas (fases de rotación conocidas como *Reset*, entrenamiento, apresto y disponibilidad) de la Generación de Fuerza del Ejército (ARFORGEN, por sus siglas en inglés).⁴ Sin embargo, las fases de la ARFORGEN significan muy poco para los líderes en el nivel de pelotón quienes planifican y administran las sesiones del Entrenamiento de Aprestó Físico. El ciclo raramente se ejecuta dentro de los estándares de tiempo, incluso, en el nivel de brigada, y

el cambio de líderes a través del todo el proceso hace impráctica la ejecución escalonada del Entrenamiento de Aprestó Físico.

El curso de Técnico de acondicionamiento físico (reconstituido en los últimos dos años para enseñar el Entrenamiento de Aprestó Físico según el FM 7-22) tiene un gran potencial. Este curso de cuatro semanas de duración desarrolla a instructores de Entrenamiento de Aprestó Físico en el nivel de suboficiales y oficiales de menor antigüedad, que luego regresan a sus unidades como técnicos de Entrenamiento de Aprestó Físico.⁵ Sin embargo, el curso necesita desarrollarse más y darle un grado de mayor énfasis y prestigio para efectuar un cambio verdadero.

Más importante aún, el FM 7-22 y el Programa de Entrenamiento de Aprestó Físico del Ejército, todavía



La manera correcta de correr es una de las lecciones en el curso de Acondicionamiento físico técnico en el Fuerte Jackson, Estado de Carolina del Sur, 29 de enero de 2013.

Foto: Clifford Kyle Jones, NCO Journal

no ha habilitado ni inspirado a los soldados con maneras eficaces para que se conviertan en soldados en excelentes condiciones físicas. Gran parte de la impopularidad del Entrenamiento de Apresto Físico entre los soldados proviene de los movimientos de sus ejercicios, los cuales podrían percibirse como al azar, o incluso, tontos para los que no comprenden sus propósitos. Los movimientos laterales, centrales y de levantamiento de piernas dobladas; de una sola pierna doblada, rotación de brazos; y laterales en semi-cucilla, podría parecerles a todos los soldados de 20 años de edad, similares a los videos de ejercicios que sus madres hacen los sábados. Los soldados ven poca relación entre los movimientos funcionales y las operaciones de combate en la vida real. Eso no significa que tales movimientos no sean funcionales. De hecho, los movimientos funcionales son muy importantes.

La discusión

A fin de mejorar la puesta en práctica del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército; los

soldados necesitan dominar, a cabalidad, un léxico común y un nivel básico de comprensión fisiológica. En este artículo se intenta iniciar un debate que conduzca al establecimiento de definiciones comunes de conceptos deficientemente comprendidos de fisiología, biomecánica y principios de la técnica deportiva. El desarrollar una comprensión común permitirá la búsqueda de objetivos comunes.

¿Qué es el acondicionamiento físico? Las definiciones del acondicionamiento físico y taxonomías abundan, pero muchas (incluyendo las definiciones de diccionarios) son insuficientes porque no describen las cualidades que son fáciles de medir. El fundador del *CrossFit*, Greg Glassman, usa una definición que es cuantificable y adecuada para todos los usos del acondicionamiento físico.⁶ (El *CrossFit* es un programa de resistencia y acondicionamiento que ha ganado popularidad entre los soldados y atletas.) Glassman alega que el acondicionamiento físico es la capacidad de generar potencia a través de dos amplios dominios, a saber: el dominio del tiempo y el dominio modal (a veces llamado modalidades).



Ejército de EUA, Sgto. Robert Schaffner

El instructor de CrossFit, Chuck Carswell, explica cómo hacer correctamente el front squat durante la certificación en el Centro de Acondicionamiento físico Caro (CrossFit, Fuerte Stewart) 31 de enero de 2012.

Destrezas físicas generales	Definición
Cardiovascular/Resistencia respiratoria	La capacidad del sistema corporal de obtener, procesar y llevar oxígeno.
Vigor	La capacidad del sistema corporal de procesar, entregar, almacenar y utilizar energía.
Resistencia	La capacidad de una unidad muscular, o combinación de unidades musculares de generar fuerza.
Flexibilidad	La capacidad de maximizar el alcance de movimiento en una coyuntura dada.
Potencia	La capacidad de una unidad muscular, o combinación de unidades musculares de usar el máximo de fuerza en un tiempo mínimo.
Velocidad	La capacidad de minimizar el ciclo de tiempo de un movimiento repetitivo.
Coordinación	La capacidad de combinar varios patrones de movimientos distintos en un movimiento distintivo singular.
Agilidad	La capacidad de minimizar el tiempo de transición de un patrón de movimiento a otro.
Equilibrio	La capacidad de controlar el centro de gravedad del cuerpo en relación a su base de apoyo.
Precisión	La capacidad de controlar el movimiento en una dirección determinada o a una intensidad dada.
Destrezas y definiciones reproducidas por Greg Glassman y personal, <i>CrossFit Training Guide</i> , 2010.	

Tabla. Diez destrezas físicas generales usadas por Glassman

La *potencia* es un fenómeno de biomecánica cuantificable. Se define como el régimen en el cual se ejecuta el trabajo.⁷

La potencia puede ser expresada algebraicamente como $P = Fd/t$. En esta ecuación—

- ◆ P = Potencia (energía)
- ◆ F = Fuerza (causa de movimiento)
- ◆ d = Distancia (de desplazamiento)
- ◆ t = Tiempo

La salida de potencia puede aumentarse o atenuarse mediante la manipulación de cualquiera de las tres variables: fuerza (la causa del movimiento, el cual es mayor si la causa del movimiento es más pesada), la distancia que recorre ese peso y el tiempo que toma para mover el peso a través de esa distancia.

Por lo tanto, en cuanto al uso, la meta debe ser entrenar a los soldados para mover, rápidamente, grandes cargas a largas distancias. Este concepto puede ser expresado como *intensidad*. La intensidad es exactamente igual al promedio de potencia de salida, según lo discutido anteriormente, y su presencia o ausencia en la programación de ejercicio, debería definirse como cuán pesada es la carga, cuán lejos está y cuánto tiempo toma para ejecutar el movimiento. A los soldados de Infantería del Ejército se les enseña, desde el primer día, que su trabajo consiste en cercar y destruir al enemigo; a menudo, su trabajo requiere horas caminando, seguido por ráfagas cortas de energía explosiva. La intensidad describe ambas modalidades físicas.

El dominio del tiempo se refiere a diversos planteamientos de entrenamiento que toma en cuenta la

duración de las tareas, tales como las tareas llevadas a cabo rápidamente mediante el uso de gran fuerza, o tareas que requieren resistencia con menos fuerza debido al tiempo que requieren. A fin de ser competente y eficiente, los soldados, rutinariamente, necesitan ejecutar movimientos cortos y explosivos; movimientos intensos que duran hasta dos minutos; y ejercicio de sostenimiento. El eficiente reclutamiento de fibras musculares y curso metabólico debe ser entrenado dentro de los dominios en donde cada tipo de fibra de músculo y curso metabólico es la fuente principal de potencia.⁸

Los diferentes tipos de fibra musculares, en distintos lapsos, se contraen para distintas clases de generación de potencia muscular. Además, el curso metabólico alimenta diferentes músculos, según la intensidad, duración y tipo de actividad física. Las fibras que conforman la estructura de los músculos del cuerpo, por lo menos, consisten en tres tipos diferentes, a saber:

- ♦ Las fibras tipo I, tienen un alto nivel de resistencia aeróbica pero generan menos potencia pico.
- ♦ Las fibras tipo IIa, tienen un nivel mucho menor de resistencia aeróbica, sin embargo, se desempeñan bien anaeróbicamente y generan niveles más altos de potencia pico.
- ♦ Las fibras tipo IIx, predominantemente son activadas para las actividades sumamente explosivas y de corta duración. Además, entrenar los cursos metabólicos que producen el trifosfato de adenosina (ATP, por sus siglas en inglés), el cual alimenta los músculos, es esencial para maximizar el potencial atlético para las tareas que tienen varias duraciones:
 - ♦ El sistema ATP-fosfocreatina produce una energía inmediata pero de corta duración (≤ 10 segundos) para los movimientos explosivos.
 - ♦ El sistema glicolítico proporciona energía de una manera más lenta pero más sostenida, lo cual energiza los movimientos hasta un periodo de dos minutos.
 - ♦ El sistema oxidativo produce energía de una manera más lenta pero más sostenida. Este sistema puede proporcionar energía para llevar a cabo ejercicios por horas cuando está debidamente entrenado.

Glassman ha adoptado una taxonomía con 10 dominios de acondicionamiento físico generales con base en los trabajos de los entrenadores Jim Cawley y Bruce Evans, en donde la adaptación de las destrezas físicas y el entrenamiento pueden definirse y medirse. Estas destrezas se muestran en la Tabla.

En la taxonomía del Entrenamiento de Apresto Físico usada en el FM 7-22, los componentes superpuestos de entrenamiento son “fuerza, resistencia y movilidad.”⁹ Los factores cualitativos de rendimiento para la movilidad son: agilidad, equilibrio, coordinación, flexibilidad, postura, estabilidad, velocidad y potencia. La doctrina desarrolla aún más los componentes como la fuerza y resistencia muscular; resistencia anaeróbica y aeróbica; y los factores de rendimiento de movilidad-agilidad, equilibrio, coordinación, flexibilidad, postura, estabilidad, velocidad y potencia. Esta taxonomía guarda cierta similitud con la de Glassman, pero, en vista de que la naturaleza del modelo es más cualitativa que cuantitativa, proporciona un medio práctico para la medición. El modelo de Glassman facilita la cuantificación del rendimiento atlético.

La idea de los dominios modales incluye tipos de entrenamiento que probablemente resultarán en la adaptación física deseada, así como los que presentan un alto grado de destrezas cruzadas de deporte a deporte. Las modalidades tales como la gimnasia, levantamiento de pesas olímpico y *press* de banca, sentadilla y peso muerto [conocido como *powerlifting*], pliométricos (ejercicios de estiramiento y contracción repetida), yoga, carrera y remo, son ejemplos de estos dominios modales. Por consiguiente, nos damos cuenta de que un soldado es apto en la medida que él o ella pueda producir potencia con diferentes duraciones y distintas modalidades (en lo que se refiere a los tipos de actividades físicas que son mejoradas mediante el ejercicio). Por ejemplo, bajo esta definición, los soldados que practican el halterofilia, carrera y pista, remo en canoa y que demuestran una capacidad gimnástica (la habilidad de efectuar una subida de argolla, salto de altura, pararse de brazos, por ejemplo) están en mejores condiciones físicas y más aprestos para el combate que un soldado que exclusivamente corre 80 km por semana y lleva a cabo algunas flexiones de brazo. Desde una perspectiva atlética, un decatleta de clase mundial (físicamente hablando) está en mejor condición física y más apresto para el combate que un triatleta de clase mundial.

¿Cuáles son los movimientos funcionales? El término *movimiento funcional* es otro ejemplo de terminologías de ejercicios frecuentemente usados que no tienen una definición común. Según W. Larry Kenney, Jack Wilmore y David Costill, los movimientos funcionales son los siguientes:

- ◆ Incorporar combinaciones de articulaciones y sistemas musculares para su ejecución. No aíslan grupos musculares individuales.

- ◆ Empezar proximalmente y terminar distalmente, desde el abdomen (abdominales transversales, erector de la espina y musculatura asociada) hasta la extremidad.

- ◆ Evitar la decrepitud (porque el movimiento funcional es regulador a través de una gama completa de movimiento, es terapéutico).

- ◆ Son seguros y dentro de la capacidad de los seres humanos sanos, cuando se observan todos los puntos de rendimiento.

- ◆ Se duplican naturalmente y provienen de las experiencias humanas cotidianas.¹⁰

El no enseñar y aprender a ejecutar correctamente los movimientos funcionales resulta en el detrimento de la calidad de vida de un soldado y de la capacidad para desempeñar su trabajo.

Entre los ejemplos de movimientos funcionales se encuentran la sentadilla (el equivalente a levantarse desde una posición de sentado), peso muerto o *dead lift* (el equivalente a levantar un objeto del suelo) y *press* (el equivalente a levantar un objeto al nivel de los hombros y sostenerlo sobre la cabeza). La experiencia deportiva nos enseña que cuando los puntos de seguridad se observan y practican, es posible mover, rápidamente, grandes cantidades de peso sin sufrir lesiones. No estamos siendo justos con los soldados (al no habilitarlos) mediante la enseñanza de la correcta ejecución de estas operaciones humanas fundamentales.

¿Cuál es el mejor método de entrenar a los soldados para el rigor del combate? La investigación ha decisivamente demostrado que la adaptación física deseada se produce a un alto nivel a través del Entrenamiento de Aprestó Físico, el cual combina las modalidades (V.gr., entrenamiento de fuerza y resistencia combinados en lugar de solo el entrenamiento de fuerza y de resistencia).¹¹ Además, en un estudio de 2012, Heinrich y col. informaron que una población en servicio activo respondió más favorablemente a un programa que consistía en movimientos funcionales ejecutados con un alto grado de intensidad, comparado con la muestra ejecutada del entrenamiento tradicional.¹² La adaptación estadísticamente significativa favorable comparada con un grupo tradicional, aumentó el rendimiento de flexión de brazos de la Prueba de Acondicionamiento

Físico y disminuyó el tiempo de corrida de dos millas de la misma, aumentó el peso máximo de una repetición para el levantamiento de pesas en banco y aumentó la flexibilidad.



Ejército de EUA, Sgto. Quentin Johnson

Mayor Roger Miranda, Ejército de EUA, de la 1ª División de Caballería efectúa un levantamiento de pesa durante la competencia abierta CrossFit en el Fuerte Hood, Texas, 5 de abril de 2013. El ejercicio se repite varias veces, trabaja los músculos superiores e inferiores del cuerpo.

Sugerencias

Por lo tanto, proponemos la siguiente guía general, coherente con Glassman: el entrenamiento que incluye una amplia variedad de movimientos funcionales efectuados a un alto grado de intensidad a través del dominio del tiempo y modales, es la forma más eficaz de aumentar la capacidad de una persona para generar potencia.¹³

A continuación presentamos las siguientes recomendaciones específicas para mejorar los protocolos del Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército:

- ◆ Adoptar las herramientas de selección de los Sistemas de movimiento funcional.
- ◆ Habilitar a entrenadores técnicos.
- ◆ Mantener el Entrenamiento de Apresto Físico en su formato actual para el entrenamiento de combate básico.
- ◆ Elaborar otras publicaciones del Ejército que aborden, de manera sucinta, el uso práctico de los principios en el FM 7-22.
- ◆ Revisar la Prueba de Acondicionamiento Físico.

Adoptar las herramientas de selección de los Sistemas de movimiento funcional. Uno de los principales argumentos en contra de la implementación del tipo de entrenamiento que defendemos en este artículo, se basa en las preocupaciones sobre las altas tasas de lesiones musculoesqueléticas. Sin embargo, en general, muchas lesiones pueden evitarse al cerciorarse de que los soldados utilicen movimientos funcionales adecuados.

Una compañía conocida como *Functional Movement Systems*, fundada por Gray Cook, ha desarrollado herramientas eficaces para evaluar el movimiento. Un factor previsible importante de las lesiones musculoesqueléticas, según lo demostrado por el Sr. Cook, es el patrón de desplazamiento deficiente. Para las personas que no sufren de dolor o lesiones musculoesqueléticas, los profesionales de acondicionamiento físico pueden proporcionar la *Selección de movimientos funcionales* (FMS, por sus siglas en inglés), descrita como:

un sistema de clasificación y calificación que documenta los patrones de movimiento clave para la función normal. Mediante la selección de estos patrones, la Selección de Movimiento Funcional fácilmente identifica las asimetrías y limitaciones funcionales. Estos son asuntos que pueden reducir los efectos del entrenamiento funcional y el acondicionamiento físico, y distorsionar la conciencia corporal. La Selección de Movimiento Funcional genera la base de la Selección de movimiento funcional, que se usa para resolver problemas y dar seguimiento al progreso. Este sistema de calificación está directamente relacionado

con los ejercicios correctivos más beneficios para mecánicamente restaurar los patrones de movimiento válidos.¹⁴

En el caso de las personas con dolor o lesión, un médico puede proporcionar una herramienta conocida como *Evaluación de movimiento funcional selectiva*.

La literatura científica que apoya la eficacia, exactitud y confiabilidad de estas herramientas es grande y continúa en crecimiento.¹⁵ Se utilizan en organizaciones como la *National Football League*, Campo y Pista de EUA (el organismo rector nacional de campo y pista, carreras de larga distancia y competencia de caminata en Estados Unidos), y más de 20 equipos deportivos profesionales, y organizaciones gubernamentales y militares de Estados Unidos.¹⁶ La Selección de Movimiento Funcional es económica y fácil de administrar. Se requiere un poco más en términos de recursos (tiempo y personal) que una Prueba de Acondicionamiento Físico estándar en el nivel de unidad. Más importante aún, les proporcionará a los comandantes datos cuantificables sobre el potencial de lesiones que deberán proporcionar un mejor cuidado y resultados de los soldados.

El Ejército de Estados Unidos carece de un método para prever la probabilidad de lesiones, aunque el riesgo, cada vez mayor, de lesiones musculoesqueléticas es el principal argumento contra los entrenamientos de alta intensidad. En 2011, el Consorcio de la Universidad de los Servicios Uniformados para la salud y desempeño militar, en colaboración con el *American College of Sports Medicine*, publicó un documento ejecutivo que detalla las características positivas y negativas de “los programas de acondicionamiento extremos”, el cual culminó con sugerencias calificadas para su uso continuo por parte de la población militar.¹⁷ El resumen ejecutivo citó “un aparente riesgo musculoesquelético desproporcionado de éstos exigentes programas, especialmente para los participantes novatos, el cual resulta en pérdida de tiempo laboral, tratamiento médico y rehabilitación extensiva”.

La Selección de Movimientos Funcionales podría ser parte de la solución para mitigar las preocupaciones de estas lesiones. Todos los soldados semestralmente deben pasar por una prueba (como la Prueba de Acondicionamiento Físico) para identificar los patrones de movimiento disfuncionales nuevos o crónicos. Los soldados que resultan con alto peligro de sufrir lesiones deben limitar los movimientos e intensidad de

los movimientos funcionales que llevan a cabo hasta tanto el ejercicio correctivo resulte en una mejor calificación de la Selección de Movimiento Funcional.

Capacitar a entrenadores técnicos. El Ejército debe capacitar a entrenadores técnicos con el mismo nivel de educación, responsabilidad, autonomía y recompensa profesional como el de los Sargentos de Instrucción y Reclutadores. El programa de Entrenador técnico de acondicionamiento físico tiene mucho potencial. Debidamente estructurado, usado constantemente y capacitado con recursos adecuados, ayudaría a optimizar y mejorar el Entrenamiento de Aprestó Físico del Ejército de Estados Unidos. No se deben sustituir las responsabilidades actuales de los suboficiales y oficiales para planificar y administrar los programas de Entrenamiento de Aprestó Físico. Por el contrario, se debe capacitar a líderes y soldados con información, destrezas de entrenamiento y técnicas de prevención de lesiones. Según lo evidenciado por la popularidad de los

programas de acondicionamiento físico extremos (que podría incluir el *CrossFit*) y la explosión de equipos tipo acondicionamiento físico funcional (*bumper plates* [anillos de peso revertidos en goma] como placas de parachoques, plataformas de levantamiento de peso, *kettlebells* [bolas de hierro fundidas con manija, *Medicine balls*, [bolas de peso envueltas en cuero] y jaulas grandes para flexiones de barra) en gimnasios militares, muchos soldados ya llevan a cabo una variedad de movimientos funcionales de alta intensidad; el programa de Entrenador técnico de acondicionamiento físico podría garantizar que lo hagan de una manera segura.

Los puestos de Sargentos de Instrucción y de Reclutamiento son hitos en la progresión de la carrera de un suboficial. Se consideran pasos importantes para la promoción, así que esas posiciones son sumamente deseables. Los comandantes deben recomendar, por nombre, a un suboficial para ingresar a la Escuela de reclutamiento; sin dicha recomendación, el suboficial



Ejército de EUA, Sgto. Kista DiGregorio

El Sargento de 1ª Clase Montrell Kea y sus compañeros empujan un vehículo táctico mediano a través de la estación de transporte del batallón como parte del reto de entrenamiento físico de líderes en el Fuerte Bragg, Estado de Carolina del Norte, 27 de marzo de 2012.

no puede competir por el puesto. Las posiciones de Entrenador técnico de acondicionamiento físico deben de ser elevadas a condiciones similares.

El curso de Entrenador técnico es de cuatro semanas de duración; el mismo debería extenderse a, por lo menos, 12 semanas de duración para preparar, adecuadamente, a los suboficiales para sus futuras posiciones. Como mínimo, deben abarcarse los fundamentos de fisiología, psicología deportiva y biomecánica del ejercicio. Los entrenadores técnicos de acondicionamiento físico deben recibir capacitación de instructores de levantamiento de pesas (Olímpico) de USA, especialistas de fuerza y acondicionamiento físico certificados por la *National Strength and Conditioning Association* e instructores profesionales de Fundamentos de movimientos funcionales. Ejemplos de movimientos para el estudio de la posición *squat* (sentadilla), *dead lift* (peso muerto) y *press* (desarrollo de hombros); sus variaciones y progresiones; y levantamiento de peso de creciente complejidad como *clean and jerk* (arremeter-levantamiento de peso olímpico de dos etapas para levantar una carga del suelo y llevarla por encima de la cabeza, compuesto de un primer y segundo tiempo (inicio —movimiento de levantamiento de pesas Olímpico que levanta una carga del piso y se lleva la misma por encima de la cabeza en un solo movimiento). Los entrenadores técnicos de acondicionamiento físico deben aprender a enseñar distintas técnicas polimétricas, kettlebell, barbell y gimnásticas. Deben aprender a cómo mejorar la postura de los soldados cuando corren o nadan y cómo reducir cualquier ejercicio para el cual el soldado no está preparado. Los entrenadores de acondicionamiento físico deben recibir la certificación de la Selección de Movimientos Funcionales. Deben salir del curso de Entrenador técnico de acondicionamiento físico listos para desempeñarse como entrenadores atléticos, a fin de administrar el programa de Entrenamiento de Apresto Físico de su unidad. Deben estar facultados para recomendar el entrenamiento de la Selección de Movimientos Funcionales a los integrantes de su unidad que podría ayudar con las evaluaciones. Los comandantes deben ser vistos como directores deportivos quienes proporcionan una guía general, sin embargo, los administradores del Entrenamiento de Apresto Físico deben ser los entrenadores técnicos.

Las unidades deben ser provistas con una suficiente cantidad de entrenadores técnicos de

acondicionamiento físico para implementar un programa de introducción de tres a cuatro semanas de duración para los soldados recién llegados a su unidad. Deben proporcionar la prueba del Selección de Movimientos Funcionales, enseñar técnicas de movimiento funcional, enseñar una progresión gradual de intensidad del ejercicio y evaluar los niveles de acondicionamiento físico del soldado. Los entrenadores técnicos deberían estar facultados para disminuir la intensidad y complejidad de los ejercicios de los soldados que no van al ritmo del grupo, quienes exhiben técnicas deficientes de movimiento, o que corren riesgo de sufrir lesiones. De esta manera, a los soldados-atletas aprendices cuyo débil desempeño se debe a lesiones no diagnosticadas, movimientos funcionales deficientes, o niveles deficientes de acondicionamiento físico, se les prestará la debida atención en lugar de empujarlos hasta el punto de que sufran una lesión. Deberán sentirse menos presionados de mantener el ritmo del grupo antes de que estén físicamente listos.

El Ejército debe designar varios niveles del programa de Entrenador técnico. Así como el Programa combativo moderno del Ejército certifica a los soldados en niveles que van desde I al IV, el programa de Entrenador técnico de acondicionamiento físico debería proporcionar cursos avanzados, al certificar a los soldados en técnicas cada vez más complejas y niveles más altos de conocimiento científico. Por ejemplo, debería establecerse los niveles del I al III de Entrenador técnico de acondicionamiento físico, correspondientes a los niveles de pelotón, compañía y batallón. El Ejército debe formar una alianza con la *National Strength and Conditioning Association* para que los soldados que completen el entrenamiento del III nivel actualmente puedan convertirse en técnicos de fuerza y acondicionamiento físico. En otras palabras, el curso de III nivel debe incluir el entrenamiento y evaluación de la *National Strength and Conditioning Association*. Si el entrenador técnico de acondicionamiento físico se gradúa en el mismo lugar donde se gradúan los técnicos de fuerza y acondicionamiento, los mismos pueden correcta y confiadamente asesorar a los comandantes de batallón en las técnicas y programas del Entrenamiento de Apresto Físico.

Los soldados deben estar recomendados por sus comandantes para asistir al curso de Entrenador de acondicionamiento físico en el I nivel, de la misma manera que se les recomienda para la Escuela de

sargento de instrucción y reclutamiento. Los soldados seleccionados deben obtener altas calificaciones técnicas generales, mostrar una predisposición y pasión por el acondicionamiento físico, ser perceptivos y estar dispuestos a aprender.

Mantener el entrenamiento de apresto físico en su formato actual para el entrenamiento básico de combate. El actual programa de Entrenamiento de Apresto Físico es suficiente para el entrenamiento básico de combate. Muchos soldados entran a las Fuerzas Armadas sin ninguna experiencia en el entrenamiento físico. El programa proporciona un estímulo suave y progresivo que la mayoría de los nuevos reclutas pueden seguir y, según Knapik y col., produce la adaptación deseada dentro del periodo de entrenamiento de combate básico de 8 semanas de duración.¹⁸ Este tiempo es apropiado para las limitaciones de tiempo del entrenamiento de combate básico y en un ambiente repetitivo como el entrenamiento de combate básico, es relativamente sencillo de administrar para los soldados. Una vez completado el entrenamiento de combate básico del Entrenamiento de Apresto Físico, los nuevos soldados pueden llegar a sus unidades preparados para participar en un entrenamiento avanzado adecuado, a fin de mejorar su acondicionamiento físico por medio de un programa de introducción de su unidad bajo un entrenador técnico certificado de acondicionamiento físico.

Desarrollar publicaciones adicionales del Ejército que tratan, específicamente, el uso práctico de los principios en el FM 7-22. El Ejército necesita desarrollar publicaciones subordinadas que expliquen las técnicas específicas para la ejecución del entrenamiento. Esas publicaciones deben definir, para los soldados y comandantes, los movimientos funcionales, sus progresiones y niveles cada vez más altos de complejidad, que resulten en la capacidad de expresar la potencia a través de los dominios de tiempo y modales. Las publicaciones deben proporcionar una muestra de programación más precisa para los suboficiales y oficiales responsables de la planificación de las sesiones del Entrenamiento de Apresto Físico y proporcionar orientación sobre las relaciones y responsabilidades que tiene el entrenador de acondicionamiento físico y el liderazgo de la unidad.

El FM 7-22 vincula la progresión y las fases del entrenamiento básico de combate del Entrenamiento de Apresto Físico del ciclo de rotación de la ARFORGEN.

Según lo discutido anteriormente, esto a veces no es práctico.¹⁹ En su lugar, el programar los horarios del Entrenamiento de Apresto Físico de la unidad en un periodo aproximado de cinco meses, seguido por una pausa de dos semanas de duración, proporciona un plazo razonable para el entrenamiento y mejoramiento, con un periodo de descanso y descompresión incorporado. Los soldados ganan dos días y medios de licencia por mes —esto equivale a 30 días de licencia a fin de año. Habitualmente, las unidades toman dos semanas de licencia durante el verano y dos semanas de licencia durante las celebraciones de la temporada de invierno. Evidentemente, una de las características ineludibles del servicio militar es la naturaleza ocasionalmente imprevisible de las tareas cotidianas. A veces, el tiempo de entrenamiento, o las instalaciones simplemente no están disponibles. Entre estos recesos de entrenamiento y numerosos días feriados federales de tres y cuatro días, los soldados pueden encontrar el tiempo necesario para descansar y recuperarse, ya sea por dolor, lesión o cansancio general.

Revisar la prueba de acondicionamiento físico del Ejército. Un tema no resuelto ni actualizado en el FM 7-22 en el 2012, y actualmente bajo investigación, es la Prueba de Acondicionamiento Físico. En 2012, el Ejército desechó una nueva versión de la Prueba de Acondicionamiento Físico que había sido el resultado de más de dos años de investigación y pruebas de destreza de una prueba más apropiada de combate.²⁰ La evaluación de la capacidad de los soldados de producir potencia a través de los dominios de tiempo y modales no tiene que ser difícil. Los entrenamientos bien diseñados como el entrenamiento de *CrossFit*, conocido como “Helen” pueden servir como pruebas de acondicionamiento físico. Este ejercicio exige que el atleta complete tres repeticiones, en orden, lo más rápido posible: carrera de 400 metros, 21 repeticiones de balanceo de *kettlebell* de 55 libras (25kg) y 12 flexiones de barra. Usado como prueba, mide la capacidad de los soldados de mover cargas (su peso corporal y un *kettlebell* de 55 libras) sobre varias distancias lo más rápido posible. También tiene que ver con correr, levantar un peso del suelo y elevarlo sobre la cabeza y flexiones de barra. Estas actividades se pueden usar en escenarios de combate. El ejercicio puede escalar en intensidad para satisfacer diferentes necesidades. Por ejemplo, un soldado podría aumentar o disminuir el número de

repeticiones, aumentar o disminuir la distancia, disminuir el peso del *kettlebell*, o disminuir el número o tipo de flexiones de barra. Esto es simplemente un ejemplo; ya hay muchos ejercicios parecidos desarrollados que evaluarían, adecuadamente, la capacidad de generación de fuerza de los soldados.

Conclusión

Estas sugerencias se derivan de la experiencia directa con las unidades militares y la profesión de las armas. No lo abarca todo, ni están completos como planes individuales. No obstante, constituyen un punto de partida para discutir las mejoras en el Entrenamiento de Apresto Físico del Ejército. Estos principios se basan en la fisiología, biomecánica del ejercicio y técnicas de entrenamiento físico profesional aceptado. El Ejército enseña a los líderes a constantemente hacer preguntas, “¿Estamos haciendo lo mejor que podemos?” La nueva doctrina del Entrenamiento de Apresto Físico fue un buen comienzo. Estas sugerencias pueden llevar a la siguiente evolución en el proceso que podría conducir a la próxima evolución en el proceso de evaluar al Ejército mejor entrenado y físicamente acondicionado del mundo.

Lo que ha faltado en la discusión de acondicionamiento físico militar es un puente entre las comunidades científicas y militares, que podrían ayudar al Ejército a definir términos clave de acondicionamiento físico y sugerir

métodos para la implementación del Entrenamiento de Apresto Físico de una manera segura y efectiva para los soldados en el nivel de unidad. Al proporcionar análisis, discusión y sugerencias para estos asuntos, este documento pretende abrir las puertas a nuevas posibilidades para mejorar el apresto físico en el campo de batalla del soldado y la calidad de vida del mismo.

Los distintos movimientos funcionales ejecutados a alta intensidad proporcionan el mejor estímulo requerido y deseado para aumentar la producción de fuerza del soldado a través de los dominios de tiempo y modales. Está demostrado, clínicamente, que la implementación de los Sistemas de movimiento funcional, prevén lesiones potenciales en los soldados. A los líderes y entrenadores técnicos de acondicionamiento físico les ayudaría mucho evitar lesiones innecesarias y mejorar la experiencia profesional de los soldados así como el apresto de la unidad. El programa de Entrenador técnico de acondicionamiento físico tiene un enorme potencial; debe cultivarse, estructurarse adecuadamente y habilitarse apropiadamente para aprovechar completamente ese potencial. ■

Los puntos de vista expresados en este artículo no necesariamente reflejan la opinión de la Universidad de Indiana, la Academia Militar de Estados Unidos, o el Ejército de EUA. Son opiniones y sugerencias exclusivamente de los autores.

Referencias Bibliográficas

1. Lowman, C., Thomas, “Does Current Army Physical Fitness Training Doctrine Adequately Prepare Soldiers for War?” (master’s thesis, 2010, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA524239); Frederick M. O’Donnell, “Physical Training Programs in Light Infantry Units: Are They Preparing Soldiers for the Rigors of Combat?” (master’s thesis, 2001, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA397657); Michael D. Pemrick, “Physical Fitness and the 75th Ranger Regiment: The Components of Physical Fitness and the Ranger Mission” (master’s thesis, 1999, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA367762); James E. Batchelor, “The Applicability of the Army Physical Fitness Test in the Contemporary Operating Environment” (master’s thesis, 2008, retrieved from Defense Technical Information Center online, www.dtic.mil, Accession Order No. ADA483001).
2. Field Manual (FM) 7-22, Physical Readiness Training,

(Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], October 2012). For more information on the new APFT, see Lance M. Bacon, “When will we see the new PT test?” Military Times (15 de agosto de 2012), <http://www.militarytimes.com/article/20120815/NEWS/208150328/When-will-we-see-new-PT-test>. In common Army usage, the term physical training (known as PT) is synonymous with PRT.

3. Knapik, J.J., Hauret, K.G., Arnold, S., Canham-Chervak, M., Mansfield, A.J., Hoedebecke, E.L. y McMillian, D., “Injury and Fitness Outcomes During Implementation of Physical Readiness Training,” International Journal of Sports Medicine 24(5)(Julio de 2003): págs. 372-381.

4. Army Regulation (AR) 350-1, Army Training and Leader Development (Washington, DC: U.S. GPO, 2010).

5. Vergun, David, “Master Fitness Trainers Make a Comeback,” Official Homepage of the United States Army (10 de septiembre de 2012), <http://www.army.mil/article/87024>.

6. Glassman, Greg y Estado Mayor, The CrossFit Training Guide, 2010, en línea: http://library.crossfit.com/free/pdf/CFJ_Seminars_TrainingGuide_012013-SDy.pdf.
7. Ver Hay, G., James, The Biomechanics of Sports Techniques (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993).
8. Kenney Larry, W., Wilmore, H., Jack, Costill, L., David (2011) Physiology of Sport and Exercise, Fifth Edition (Champaign, IL: Human Kinetics Publishers, 2011).
9. FM 7-22.
10. Kenney, Wilmore y Costill.
11. Matti, Santilla, Häkkinen, Keijo, Karavirta, Laura, Kyröväinen, Heikki, "Changes in Cardiovascular Performance During an 8-Week Military Basic Training Period Combined with Added Endurance or Strength Training," Military Medicine, 173(12) (diciembre de 2008): 1173-79; W.J. Kraemer, J.D. Vescovi, J.S. Volek, B.C. Nindl, R.U. Newton, J.F. Patton, J.E. Dziados, D.N. French, K. Häkkinen, "Effects of Concurrent Resistance and Aerobic Training on Load-Bearing Performance and the Army Physical Fitness Test," Military Medicine, 169(12)(December 2004): 994-99; A.G. Williams, M.P. Rayson, D.A. Jones, "Resistance Training and the Enhancement of the Gains in Material-Handling Ability and Physical Illness of British Army Recruits During Basic Training," Ergonomics, 45(4) (2002): 267-79; A.G. Williams, M.P. Rayson, D.A. Jones, "Effects of Basic Training on Material Handling Ability and Physical Fitness of British Army Recruits," Ergonomics, 42(8)(August 1999): 1114-24; J.J. Knapik, "The Influence of Physical Fitness Training on the Manual Material Handling Capability of Women," Applied Ergonomics, 28(5-6)(October-December 1997): 339-45; E.J. Marciniak, J.A. Hodgdon, J.J. O'Brien, K. Mittleman, "Fitness Changes of Naval Women Following Aerobic Based Programs Featuring Calisthenic or Circuit Weight Training Exercises," European Journal of Applied Physiology and Occupational Physiology, 54(3) (1985): 244-49.
12. K.M. Heinrich, V. Spencer, N. Fehl, W.S.C. Poston, "Mission Essential Fitness: Comparison of Functional Circuit Training to Traditional Army Physical Training for Active Duty Military," Military Medicine, 177(10)(October 2012): 1125-30.
13. Glassman.
14. Functional Movement Systems, "What is FMS?," Functional Movement Systems.com, founded by Gray Cook, <http://www.functionalmovement.com/fms>.
15. O'Connor, F.G., Deuster, P.A., Davis, J., Pappas, C.G., Knapik, J.J., "Functional Movement Screening: Predicting Injuries in Officer Candidates," Medicine and Science in Sports and Exercise, 43(12)(December 2011): 2224-30; G. Cook, L. Burton L, and B. Hoogenboom, "Pre-Participation Screening: the Use of Fundamental Movements as an Assessment of Function - part 1," North American Journal of Sports Physical Therapy, 1(2)(mayo de 2006): págs. 62-72; G. Cook, L. Burton L, and B. Hoogenboom, "Pre-Participation Screening: the Use of Fundamental Movements as an Assessment of Function - part 2," North American Journal of Sports Physical Therapy, 1(3)(August 2006): págs. 132-39; P. Lisman, F.G. O'Connor, P.A. Deuster, and J.J. Knapik, "Functional Movement Screen and Aerobic Fitness Predict Injuries in Military Training," Medicine and Science in Sports and Exercise, 45(4) (abril de 2013): págs. 636-43; J.A. Onate, T. Dewey, R.O. Kollock, K.S. Thomas, B.L. Van Lunen, M. DeMaio, and S.I. Ringleb, "Real-Time Inter-session and Interrater Reliability of the Functional Movement Screen," The Journal of Strength and Conditioning Research, 26(2) (febrero de 2012): págs. 408-415.
16. USA Track & Field website, "Sport Performance Workshops - basic info," <http://www.usatf.org/groups/HighPerformance/AthleteDevelopment/SportScience/WorkshopInfo.asp>.
17. Bergeron, M.F., Nindl, B.C., Deuster, P.A., Baumgartner, N., Kane, S.F., Kraemer, W.J., Sexauer, L.R., Thompson, W.R. y O'Connor, F.G., "Consortium for Health and Military Performance and American College of Sports Medicine Consensus Paper on Extreme Conditioning Programs in Military Personnel," Current Sports Medicine Reports, 10(6) (noviembre-diciembre de 2011): págs. 383-89.
18. Hauret, et al, Knapik, "Injury and Fitness Outcomes During Implementation of Physical Readiness Training."
19. AR 350-1.
20. Bacon, M., Lance, "Army Scraps Long-Awaited PT Test Update: Leaders Want New Test to Include Combat Readiness Events," Army Times (27 de agosto de 2012), <http://www.armytimes.com/article/20120827/NEWS/208270341/Army-scraps-long-awaited-PT-test-update>.



El Dominio Humano

La iniciativa necesaria del Ejército hacia el estudio de los aspectos del hombre

Mayor Mark Herbert, Ejército de EUA

El Mayor Mark Herbert es un analista estratégico en el Centro de Integración de Capacidades del Ejército, Comando de Doctrina y Adiestramiento, Fuerte Eustis, Estado de Virginia. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Historia de la Universidad de Misuri en Saint Louis y una Maestría en Inteligencia estratégica de la Universidad de Inteligencia Nacional. En su tesis, sustentó cómo la comunidad de inteligencia puede usar las ciencias sociales en su análisis de información.

Capitán Brett C. Gordon, 4º Batallón, 9º Regimiento de Infantería, 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División de Infantería, reparte botellas de agua a los niños durante una visita del Programa de Acción Cívica Médica, 14 de marzo de 2013, en la provincia de Kandahar, Afganistán.

(Ejército de EUA, 2º Teniente Jennifer Frazer)

El hombre, la molécula de la sociedad, es el sujeto de la ciencia social.

—Henry Charles Carey, economista del siglo XIX

Los actuales desafíos fiscales que enfrenta el Departamento de Defensa, han obligado a los servicios a reinventarse a sí mismos y desarrollar conceptos innovadores, mientras que también luchan para garantizar que se autodefinan por medio de una simple palabra: relevancia.

Con este fin, la Armada y la Fuerza Aérea de Estados Unidos han desarrollado su trayectoria futura para los encargados de elaborar las políticas y los estrategias, en cuanto a la batalla aérea-marítima, al postular un profundo manejo y control de las zonas marítimas comunes como el árbitro de los futuros conflictos. Cabe destacar que estos se basan, principalmente, en medidas tecnológicas que han de lograrse.

En contraste, los componentes terrestres del Departamento de Defensa han empezado a colaborar con su marco de referencia conceptual de relevancia, en una época de recursos austeros, sin embargo, se busca vender una vieja idea en un paquete nuevo. Su respuesta no es un llamado para un concepto de campaña complicada, ni otro conjunto de costosas armas o programas de vehículos. En su lugar, la idea es concentrarse en el aspecto humano de la guerra y cómo, históricamente, la guerra sigue siendo, fundamentalmente, un esfuerzo humano de lucha entre la gente, por lo general, de diferentes culturas con conjuntos complicados de sistemas de idiosincrasias complejas.

Una consecuencia de este planteamiento es que revela la necesidad de ampliar los paradigmas intelectuales usados para investigar y analizar el esfuerzo humano de la guerra, a fin de lograr una mejor formulación de las herramientas necesarias para triunfar en el conflicto. Por ejemplo, si bien la historia es una gran maestra, no es el único planteamiento que debe usarse para lograr una mayor claridad de este concepto. El solo depender de la historia no será suficiente como guía para revelar las motivaciones subyacentes ni las soluciones atenuantes comunes de la guerra. Por el contrario, la ampliación de las herramientas conceptuales para analizar a cabalidad la guerra, debe incluir el uso de las ciencias sociales. Este es un paso clave para ayudarnos a desentrañar el misterio de la violencia humana, comprender el lado humano de un conflicto dado, y prever

las respuestas del comportamiento humano en diversos cursos de acción contemplados, que involucran el uso de la acción militar en dicho conflicto.

El concepto del *dominio humano*, según lo clasifica actualmente el Ejército, no es nuevo. Los historiadores de la guerra han regresado *ad infinitum* a la idea de que la guerra es inherentemente un esfuerzo humano. El conflicto ocurre en muchas áreas y dominios: en tierra, mar, aire, espacio y, ahora, en el ciberespacio. Sin embargo, según indica la figura, de haber un dominio general que lo abarque todo, este sería el dominio humano.

A menudo, una solución sencilla para todo propósito del Ejército a los problemas del pasado, principalmente ha sido un recurso de violencia destructiva; matar, a veces, es lo que hacemos cuando no comprendemos el problema. Por lo contrario, las iniciativas para comprender el dominio humano a un nivel mucho más complejo, pueden ayudarnos a comprender una situación, evitar la escalada y limitar la cantidad de violencia requerida para mitigar la situación.

En vista de que el Ejército y la Infantería de Marina son las fuerzas terrestres principales, es lógico pensar que empujan una idea de guerra futura que incluye la interacción humana como el concepto y componente indispensable que une todas las líneas de operación y líneas de esfuerzo.

A fin de desarrollar esta idea, el Ejército, la Infantería de Marina y el Comando de Operaciones Especiales (USSOCOM, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, han comenzado una iniciativa cooperativa bajo la iniciativa de poder terrestre estratégico (*strategic landpower*) para establecer una Fuerza de tarea de poder terrestre, a fin de recopilar las lecciones aprendidas de los últimos diez años o más de guerra, incluir “consideraciones militares, humanas y estratégicas, históricas y contemporáneas emergentes, así como la relación duradera que existe entre el dominio terrestre y el humano” en la doctrina, y postular cómo lucirá el ambiente operativo en el futuro.¹

Como parte de esta iniciativa, los altos funcionarios del Ejército han empujado la idea de que la historia le da credibilidad y justificación a la idea del dominio humano. De hecho, hay miles de volúmenes de documentos históricos repletos de análisis, los cuales pretenden apenas explicar cuán parecida es la guerra humana, según las notas de antiguas batallas, a las que se producen hoy en Afganistán, Siria y demás países.

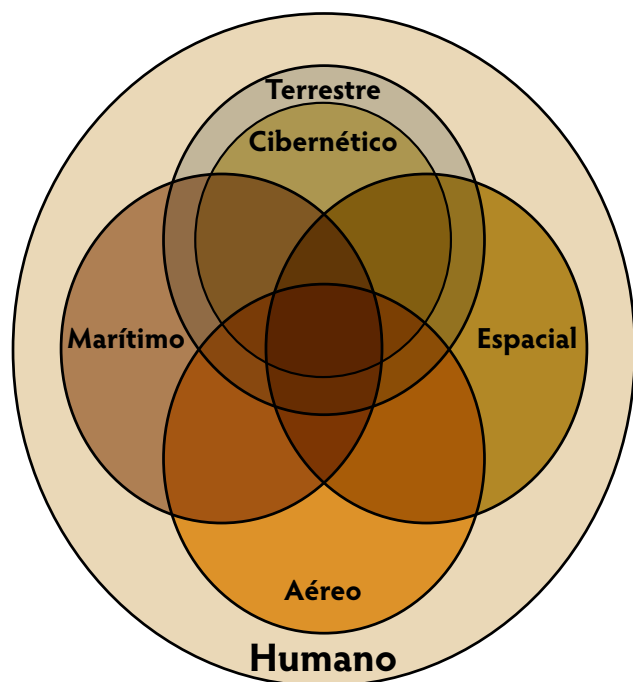


Figura - Dominios del Conflicto

Sin embargo, la mayoría de estos documentos parecen estar principalmente interesados en los detalles tácticos y estratégicos (y algunas veces logísticos), no en el estudio de la guerra desde una perspectiva de ciencia social, de los factores subyacentes que serían mejor explicados por elementos intelectuales quienes dependen de la antropología, psicología y sociología cultural.

En consecuencia, de invertirse en la idea del dominio humano, una gran idea de por sí, entonces el alcance de la investigación y beca que usa el Ejército, concurrentemente, debe ampliarse para abarcar su inmensidad, hasta cierto grado. Coherente con lo anteriormente expresado, la incorporación de campos distintos de historia, psicología, antropología, sociología y demás —abrirá innumerables puertas de conocimiento acerca de la guerra y el dominio humano.

Debemos alejarnos del conocido grupo especializado y asesoramiento superficial de expertos complacientes que regurgitan teorías y estadísticas gastadas. En su lugar, debemos traer nuevos campos de conocimiento e información que extraen conocimientos de diversas experiencias y conjuntos de datos.

En definitiva, si el Ejército está verdaderamente interesado en comprender la interacción humana y su relación con la guerra, entonces deberá hacer un

esfuerzo concertado para llegar a estos otros campos de estudio que se especializan en el aspecto humano de una manera más *práctica*.

Puede esperarse que este proceso no solo introduzca lo nuevo, sino también revitalice lo viejo para mejorar y ampliar la investigación en los ámbitos tradicionales como la historia. La combinación de estos desarrollará una comprensión más compleja, más amplia y más profunda de los conjuntos de problemas relacionados con las causas y las resoluciones de guerra.

Si bien este concepto parece válido, el problema surge cuando el Ejército, la Infantería de Marina y el USSOCOM intentan vender esta idea a los que determinan la estrategia y, en última instancia, los fondos. La investigación de las ciencias sociales es una actividad relativamente económica, no tiene el mismo encanto seductor en los distritos electorales que el construir aviones de miles de millones de dólares. Urgentemente se necesita más ayuda, pero el Ejército no se ha ayudado a sí mismo a convencer a los legisladores del valor que tienen las ciencias sociales para las Fuerzas Armadas.

Ahí yace la parte blanda. Ni el Departamento de Defensa, ni el resto del establecimiento de seguridad nacional, tienen un buen récord en lo que se refiere a usar las ciencias sociales en ninguno de sus análisis; históricamente hablando, han estado ausentes o han sido usados ineficazmente.² Además, cuando se trata de formular la estrategia, la guerra o la diplomacia, los representantes confiables de las ciencias sociales no han sido tomados lo suficientemente en cuenta en mesas redondas, sesiones de estrategia, o en el Estado Mayor de los encargados de tomar decisiones. Esto parece validar lo que se observa en el documento oficial del Poder terrestre estratégico: el uso de cualquiera de las ciencias sociales en el estudio de la guerra, y la idea de que el conflicto tiene que ver con personas “no se le ha dado la debida importancia en las deliberaciones de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos”.³

Si bien el Ejército ha intentado usar los aspectos de las ciencias sociales en los últimos años con el desarrollo de su doctrina de contrainsurgencia y sus partidarios, todavía el abismo es muy grande. Esta brecha ha obstaculizado y continuará obstaculizando la comprensión del dominio humano. Entonces ¿cómo cerramos la brecha?

Cómo cerrar la brecha

Hay dos cosas que el Ejército debe hacer para comprender la brecha y llegar a soluciones en un intento de cerrar la misma. En primer lugar, debemos comprender la historia de la interacción entre nosotros mismos y las ciencias sociales, y darnos cuenta por qué hay esa brecha. El poner en práctica las lecciones aprendidas del pasado, puede que evite que cometamos, nuevamente, los mismos errores.

En segundo lugar, el Ejército debe incorporar y asimilar toda la información que puede ofrecer las ciencias sociales en un serio esfuerzo para comprender qué es la guerra. Debe usar todos los posibles planteamientos y explorar todos los campos de las ciencias sociales para buscar comprender el dominio humano en la guerra.

La historia del Ejército y las ciencias sociales

En el pasado, el Ejército ha hecho incursiones en el ámbito de las ciencias sociales. Ya para la Primera Guerra Mundial, ambos lados del conflicto contrataron a antropólogos y psicólogos para ayudarlos con la

iniciativa de guerra. Su percibido indebido uso a través de la Gran guerra y en la Segunda Guerra Mundial, ocasionó calurosos desacuerdos en la comunidad académica, poniendo en entredicho el uso de científicos por parte de las Fuerzas Armadas.⁴

La guerra Fría intensificó aún más los sentimientos de conflicto sobre el rol que juega la ciencia y su uso por el gobierno para obtener beneficios políticos y militares.

Por ejemplo, el uso de analistas académicos, por parte del Ejército, para investigar la causa de la insurgencia en América Latina durante el Proyecto Camelote, causó molestias y protestas sobre la ética de tales prácticas.⁵

Más o menos para la misma época, el FBI estaba involucrado en la recopilación de información relativa a profesores y otros académicos en las facultades de las universidades del país. Esto sucedió en medio del apogeo de la guerra Fría, la época del Miedo Rojo (*Red Scare*), cuando el comunismo era visto como una amenaza interna para la nación. El FBI, con el consentimiento y apoyo encubierto de las escuelas, comenzó una lista negra de profesores quienes creía estaban involucrados con organizaciones nefastas y el sentimiento



(Armada de EUA, 2o Maestre Klevnia R. McKnight)

La Mayor Nancy Lewis, Ejército de EUA, entrega regalos a las mujeres afganas durante la ceremonia celebrada en conmemoración al Día Internacional de la Mujer, en Shahrara Garden en Kabul. 11 de marzo de 2013.



El Teniente coronel Mark Martin, Ejército de EUA, encargado del equipo de asuntos civiles para el Equipo de Reconstrucción Provincial Farah, (PRT, por sus siglas en inglés) saluda y ríe con Mawlawi Guhram M. Ruhaani, director de Hajj y Donaciones, después de una participación del líder clave en la ciudad de Farah, 29 de diciembre de 2012.

“antiestadounidenses”, y considerados “subversivos.” Este periodo dio como resultado un persistente legado de sospecha y desconfianza entre el gobierno y muchos en el ámbito académico.⁶

El uso de sociólogos para apoyar el uso de equipos de apoyo de operaciones civiles y desarrollo revolucionario en Vietnam y, después, el Sistema de terreno humano en Irak y Afganistán, antagonizaron aún más el mundo académico desde las Fuerzas Armadas hasta sus operaciones. Muchos en la comunidad académica consideraron que estos programas usaban a los científicos como recursos políticos o militares, y no en su verdadera capacidad de educadores y estudiosos.

En octubre de 2007, la Junta Ejecutiva de la Asociación Antropológica Americana emitió un comunicado en relación con el Proyecto de Sistema de terreno humano del Ejército. En el mismo, la Junta expresó su desaprobación del programa basados en razones éticas y la preocupación de que pondría en peligro a sus

integrantes.⁷ Este grupo consideró que el Ejército estaba simplificando un tema muy complejo. David Price, antropólogo de la Universidad de San Martín, señala que cuando el Ejército, o las Fuerzas Armadas, en su conjunto, “quiere adoptar algo potencialmente tan blando como la Antropología, a menudo se ven seducidos por las fantasías de la ciencia exacta.”⁸

Estos ejemplos ilustran el abismo que existe entre la comunidad de ciencias sociales y las Fuerzas Armadas de hoy en día. Impulsado, principalmente, por una historia del uso de científicos sociales y sus respectivos campos, considerado amoral, la brecha se abrió aún más debido a las posturas políticas, desacuerdos en cuanto a la política lo cual hizo que muchos académicos e investigadores se tornaran antagonicos a todo intento de acortar la brecha. Lo único que ha hecho la oposición a las últimas guerras en Irak y Afganistán, el confinamiento de combatientes extranjeros en la Base Naval de Guantánamo y el uso de supuestas técnicas

de interrogación mejoradas, es enturbiar aún más el agua. Cualquiera relación que intentamos forjar con el ámbito académico para ampliar el diálogo entre los dos, debe tomar en cuenta estos factores.

Al tomar en consideración esta problemática historia, nos podría parecer imposible llevar a cabo cualquier cambio en nuestra relación con la academia. Sin embargo, como sucede en cualquier relación, el éxito depende del esfuerzo que se ponga en la misma.

Como incorporar las ciencias sociales

El Ejército ha dado el primer paso al darse cuenta de la importancia de comprender el aspecto humano de la guerra, pero se deben tomar otras medidas en la dirección correcta para desarrollar la credibilidad y lograr el éxito con el concepto del dominio humano.

En primer lugar, el liderazgo del Ejército debe hacer una prioridad el concepto del dominio humano. No es suficiente establecer un grupo de trabajo, o un pequeño equipo de investigación. Si bien, tal vez no en la magnitud de un Centro de excelencia del Ejército, necesita ser una oficina, o un centro que pueda hacer el trabajo pesado necesario para desarrollar y fomentar las ideas. La oficina debe ser el eje central de investigación y síntesis en el dominio humano y contar con el fuerte respaldo de altos líderes del Ejército.

Además de la oficina, debe nombrarse a un defensor para dirigir la implementación y desarrollo del concepto. Quién esté al frente en el dominio humano es tan importante como su funcionamiento y los impactos que surta en los servicios militares. Actualmente, hay una iniciativa de colaboración entre el Ejército, la Infantería de Marina y el USSOCOM. Si bien todos los tres cuentan con experiencia en el concepto del dominio humano, debe haber un actor principal para proporcionar guía y liderazgo. El Ejército, como el más grande de los componentes terrestres, debe ser el que juegue ese rol.

En segundo lugar, el Ejército debe salir de sus prácticas convencionales con respecto a cómo estructura sus ideas e información. A fin de que se dé una síntesis del conocimiento y comprensión de lo que abarca el dominio humano en lo que atañe a la guerra, ¿quiénes están mejor capacitados para aprovechar ese conocimiento sino los que estudian, enseñan y escriben sobre el tema?

En la actualidad, el Ejército usa un cierto grupo de académicos, empresarios, científicos y teóricos para

los debates de política y estrategia. Son confidentes confiables que colectivamente aportan un caudal de conocimientos. Lo mismo debe hacerse con expertos y académicos de la comunidad de ciencias sociales. El invitar a las conferencias y foros del Ejército a más psicólogos, antropólogos, primatólogos, agregará una gran cantidad de información sobre los aspectos humanos de la estrategia y guerra. Además de establecer un grupo principal de asesores de ciencias sociales, el Ejército debe llevar a cabo una conferencia específica sobre el dominio humano, invitando a académicos de todos los campos de las ciencias sociales. Este foro puede proporcionar al Ejército otros conocimientos sobre temas perdidos o previamente ignorados.

En definitiva, para verdaderamente lograr los objetivos implícitos de la estrategia del poder terrestre estratégico, debemos comenzar a desarrollar una red de contactos con educadores y especialistas clave, si realmente queremos aprender sobre el dominio humano de la guerra. Debemos enfocarnos más hacia las instituciones como el Departamento de Psicología Evolutiva de la Universidad de Nuevo México y menos hacia las entidades como la Escuela de Gobierno de John F. Kennedy en nuestro desarrollo del dominio humano.

La misma relación íntima de confianza que el Ejército tiene con los negocios, la industria y las entidades gubernamentales, deben forjarse con el mundo académico de las ciencias sociales relacionadas, si el concepto del dominio humano ha de tener éxito. Sin embargo, el Ejército debe tener cuidado de no cometer los mismos errores anteriores en cuanto a usar a científicos sociales por razones consideradas amoraless para los que están en el ámbito académico. Todo intento del Ejército de cooptar o usar el trabajo de los científicos sociales por razones operacionales políticas o militares podría ser visto como otro intento de abusar y explotar a estos científicos y de esta manera aumentar el abismo actual y arruinar cualquier intento que hagamos para cerrarlo.

El centrar las iniciativas en esta área produce el efecto práctico adicional de proporcionar un fuerte argumento fiduciario para el Ejército mientras competimos por la relevancia contra una ola de recortes presupuestarios y limitaciones fiscales las cuales se espera continúen. Lo más importante es que proporciona un marco de trabajo conceptual para tratar con el mundo real, a medida que el mismo evoluciona, y con las amenazas



El Capitán Steven Pyles habla con residentes del lugar durante una patrulla contra fuego indirecto cerca de la aldea Lalmah, distrito de Chapahar, provincia de Nangarhar, Afganistán, 1 de septiembre de 2013.

reales que estamos propensos a enfrentar en un futuro previsible. Por consiguiente, debe tomarse en serio ya que las contribuciones de los ámbitos como la psicología, antropología, sociología y otras ciencias sociales, prometen una ganancia en la inversión que resistirá el criticismo externo.

En contraste, si en su lugar el Ejército vuelve a caer —como tradicionalmente lo hace— al depender del consejo mal informado de una lista regular de políticos actuales y ex políticos, y sigue gastando su dinero en el financiamiento de contratos de investigación con grupos especializados con fines de lucro y oficiales retirados que se convierten en cabilderos, la iniciativa del poder terrestre estratégico fracasará.

Conclusión

La actual falta de compromiso institucional del Ejército para ampliar su campo de discusión intelectual es evidente en su lista de lectura profesional. Solo aparece un libro con un tema distinto al de la teoría política o militar: *On Killing* del Teniente coronel David Grossman.

El Ejército debe promover la expansión de su marco de referencia educativa y adoptar lo que el biólogo,

E. O. Wilson, llama su teoría de la Concurrencia (*consilience*), el unir todos los diferentes campos de estudio en una gran síntesis de conocimiento.⁹

Esto incluye explorar la importancia de los recursos previamente sin aprovechar del mundo académico y campos de estudio que pueden parecer inocuos o ajenos, pero aún pueden añadir profundidad o amplitud de maneras inesperadas. Del mismo modo, nosotros como institución, tenemos que intentar cultivar nuevas y distintas relaciones con el mundo académico entre las diferentes disciplinas que,

a primera vista, parecen irrelevantes. El Ejército y sus analistas estratégicos no deben sentirse temerosos de las ciencias blandas. Hay una amplia gama de campos de estudio que podrían contribuir a la comprensión del dominio humano del conflicto, pero que todavía no han sido contactados ni explorados.

Además, debemos comprender que en nuestra búsqueda de conocimiento, el vacío puede estar bloqueado por opositores ideológicos en el mundo político y académico; que puede haber resistencia por algunos que sienten desprecio por las Fuerzas Armadas e intentarán estigmatizar el contacto entre sus colegas. El aprender de la historia nos proporciona una pausa; la historia que existe entre el mundo académico y el Ejército no es algo que resuena con gran esperanza. Sin embargo, el liderazgo del Ejército debe darse cuenta de que necesitamos del ámbito académico si los nuevos conceptos, en gran medida, extraídos de las ciencias sociales, la investigación y conocimientos, han de tener éxito.

Una manera de cerrar la brecha es hacer que estas comunidades participen continuamente en jornadas de ciencias sociales y conferencias, o hasta enviar a estudiantes a distintas universidades civiles para obtener sus títulos en ciencias sociales, a fin de que adquieran

experiencia en algunas disciplinas específicas así como hacer contactos valiosos. Del mismo modo, el invitar a diversos y numerosos académicos a participar en eventos de aprendizaje del Ejército, potencialmente puede crear relaciones mutuamente beneficiosas.

A fin de tener éxito, las iniciativas para incluir a los teóricos deben convertirse en puentes, y la construcción de los mismos debe empezar pronto. La animosidad y la desconfianza que han tenido algunos en el ámbito académico para cooperar con las Fuerzas Armadas deben desafiarse con honestidad y una verdadera búsqueda de comprensión por los que servimos en el Ejército. Sin embargo, no puede haber un escepticismo prolongado en ninguna de las partes, o el esfuerzo estará condenado al fracaso desde el principio.

El incorporar el estudio de las ciencias sociales en el concepto del dominio humano conducirá a un profundo cambio en la manera en que el Ejército lidia con los conflictos a través de una síntesis más profunda de

conocimiento sobre nosotros mismos y nuestro comportamiento social. Por el contrario, el ámbito académico podría beneficiarse grandemente en su estudio de las dimensiones sociológicas de la violencia humana por medio de la asociación profesional con quienes directamente libran una guerra y tienen una gran familiaridad con la misma.

Es la comprensión más profunda en ambas comunidades lo que posiblemente podría llevar a prever, o hasta evitar, un conflicto como una integración a largo plazo de las ciencias sociales en el proceso de toma de decisiones, mientras gana credibilidad e influencia, lo cual afecta el nivel de política. El jefe de Estado Mayor del Ejército, General Raymond Odierno, dijo: “evitar conflictos es mejor que enfrentar los mismos”.¹⁰ La comprensión del conflicto a través de la idea del dominio humano puede ayudar al Ejército a hacer exactamente eso. Debemos inclinarnos más hacia los aspectos del hombre. ■

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. Henry Charles Carey, *The unity of Law: As Exhibited in the Relations of Physical, Social, Mental, and Moral Science* (Philadelphia: H.C. Baird, 1872) 77.

1. Strategic Landpower Task Force White Paper, *Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills*, 2013, p. 7.
2. McCoy, Alfred, *A Question of Torture: CIA Interrogation from the Cold War to the War on Terror* (New York: Metropolitan Books, 2006), pags. 7-10.
3. White Paper, *Clash of Wills*, p. 2.
4. Price, H., David, *Anthropological Intelligence: The Deployment and Neglect of American Anthropology in the Second World War* (Durham NC: Duke University Press, 2008), pags. 1-17 y 53-73.
5. Miller, H., Bowman, “Soldiers, Scholars, and Spies:

Combining Smarts and Secrets,” *Armed Forces & Society* 36(4) (julio de 2010): p. 699.

6. Sigmund Diamond, *Compromised Campus: The Collaboration of Universities with the Intelligence Community, 1945-1955* (New York: Oxford University Press, 1992), p. 243.

7. American Anthropological Association, executive board statement on the Human Terrain System Project, 31 de octubre de 2007, <http://www.aaanet.org/about/Policies/statements/Human-Terrain-System-Statement.cfm>.

8. Price, David, “The Army’s Take on Culture,” *Anthropology Now*, 2(1)(abril de 2010): p. 59.

9. Wilson, E.O., *Consilience* (New York: Vantage Books, 1999), pags. 3-8.

10. Raymond Odierno, “CSA’s Strategic Intent: Delivering Strategic Landpower in an Uncertain World,” 5 de febrero de 2013, U.S. Army Homepage, <http://www.army.mil/article/95729>.

El edificio de Huawei Technology en Shenzhen, China, 19 de octubre de 2007.

Foto: Brücke-Osteuropa



La aparición de China en las Américas

R. Evan Ellis

Dr. Evan Ellis es un profesor de investigación de estudios latinoamericanos en el Instituto de Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle Barracks, Pensilvania. Su enfoque está en las relaciones que tiene Latinoamérica con China y otros actores no occidentales. Cuenta a su haber con un Doctorado en Ciencias políticas con mención en la Política comparativa. Ha publicado más de 80 obras, incluyendo los libros China in Latin America: The Whats and Wherefores (2009), The Strategic Dimension of Chinese Engagement with Latin America (2013), y China on the Ground in Latin America (2014).

En este artículo se examina la expansión de las actividades económicas, políticas y militares de la República Popular de China en Latinoamérica y el Caribe. Además, se analiza cómo la presencia está transformando a la región, incluso, la reformulación de la agenda de sus líderes, hombres de negocios, el público, cambios en su tasa de crimen, combustible para prolongar la vida útil de los regímenes populistas y el impacto sobre cómo los países miembros se relacionan entre sí. También se analiza cómo la nueva presencia de China impacta los intereses estadounidenses en la región y mundialmente, y cómo China complementa y, a veces, compite con otros actores externos en la región, tales como Rusia, Irán e India.

La expansión exponencial del comercio, negocios, política de China y la presencia militar en las Américas desde el comienzo del Milenio, podría decirse que es uno de los factores que mayormente ha transformado y continúa transformando el ambiente político y económico del Hemisferio.

Antes de permitir a la RPC (República Popular de China, por sus siglas en español), la entrada a la Organización del Comercio Mundial en 2001, las interacciones comerciales de los chinos con Latinoamérica y el Caribe eran mínimas, aunque están creciendo rápidamente. Durante ese período, las relaciones de la RPC con los países de la región, eran relativamente de bajo nivel, centradas en cuestiones como persuadir a los países para que diplomáticamente reconocieran a la República de China (ROC, por sus siglas en inglés) a fin de cambiar y fomentar las relaciones de amistad en torno al tema del desarrollo de solidaridad mundial y el movimiento de países no alineados.

El punto de inflexión para la relación de China con la región fue, discutiblemente, la admisión de la RPC a la Organización del Comercio Mundial (WTO, por sus siglas en inglés) en 2001, seguida por la promulgación oficial de la estrategia de *Salir*, como parte del décimo plan de 5 años del partido comunista chino en 2002. La admisión a la WTO permitió que las empresas chinas explotaran, más eficazmente, la ventaja del costo de la mano de obra del país con el fin de exportar mercancía a la región, así como también a los mercados de países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y el Continente europeo. La estrategia *Salir* dio a las empresas chinas la bendición política para desarrollar relaciones con los mercados de ultramar y las fuentes de abastecimiento necesarias para la estrategia de crecimiento orientada a la exportación de productos chinos.

En la década posterior a estos dos eventos, el comercio de la RPC con la región se expandió casi diez veces, de US\$ 29 billones en 2003 a US\$ 270 billones en 2012.¹ Al principio, la relación estuvo confinada, casi

en su totalidad, al comercio con la importación de un número limitado de productos principales de la región por parte de las empresas chinas y la importación de Latinoamérica de una gran variedad de productos manufacturados en China. Sin embargo, concurrente con este creciente comercio, las compañías basadas en la RPC crecieron y fueron ganando experiencia y complejidad, los empresarios de ambos lados del pacífico fomentaban relaciones y los gobiernos fueron construyendo las infraestructuras legales y financieras necesarias que permitiera una expansión espectacular en las empresas chinas que operan en la región. La comisión económica para Latinoamérica y el Caribe de la ONU calcula que la inversión indirecta extranjera no financiera china en Latinoamérica entre 1990 y finales de 2012 fue de US\$ 38,5 billones, de los cuales US\$ 32,2 billones se efectuaron después de 2009.²

La nueva ola de inversiones chinas en la región comenzó, aproximadamente, en 2009 y se centró en cuatro sectores, cada uno con su propia lógica y dinámica: (1) petróleo, metales, minerales y otros productos primarios, (2) construcción, (3). fabricación y (4) servicios selectos como telecomunicaciones, banca y logística.³

En cuanto a la minería y petróleo, las empresas chinas comenzaron una ola de adquisiciones en 2009, dándoles acceso a yacimientos probados y depósitos de minerales, después comenzaron a traer sus propias empresas de servicios de ingeniería y petróleo para desarrollar los territorios adquiridos. Con el tiempo, las empresas también han comenzado a competir por el derecho a invertir en los campos menos desarrollados (con mayor riesgo pero con una posible mayor rentabilidad), incluyendo la exitosa oferta de 2013 de las empresas petroleras de China CNPC y CNOOC para el bloque Libra en Brasil.⁴

En lo que toca a la construcción, a partir de aproximadamente 2009, las empresas chinas ampliaron, de manera significativa, su presencia en Latinoamérica y

el Caribe, desde la construcción de un modesto número de estadios, clínicas y caminos ofrecidos en calidad de regalía a los gobiernos que reconocieron diplomáticamente a la RPC, hasta proyectos mucho más grandes como instalaciones hidroeléctricas, pagados por los préstamos de los bancos chinos. Más recientemente, las empresas chinas han comenzado a construir estaciones veraniegas en el Caribe, incluyendo la Baha Mar y Blackwood Pointe en las Bahamas, con un valor colectivo de casi US\$ 10 billones, así como la Bachelet Bay en Granada.

En el área de la fabricación, las compañías chinas de electrónica, motocicletas y equipo pesado han comenzado a invertir en instalaciones de montaje final en la región junto con socios del lugar. Entre las motivaciones para estas inversiones se encuentra la evasión de impuestos de importación, dar un mejor servicio a los mercados de la región como el de Brasil y exportar a mercados cercanos como el de Estados Unidos.⁵

En lo que se refiere a servicios, las compañías de telecomunicaciones chinas, como Huawei y ZTE, rápidamente han desarrollado una presencia en Latinoamérica, tanto vendiendo sus teléfonos como otros equipos y construyendo infraestructuras de comunicación de tercera y cuarta generación para los proveedores tanto del gobierno como del sector privado. En los últimos años, también han comenzado a establecer puntos de apoyo en los pequeños mercados de telecomunicaciones del Caribe y Centroamérica, incluso en países que no reconocen a la RPC.

En la banca, las instituciones basadas en la RPC han pasado de asociaciones y oficinas de representación en apoyo a los socios chinos, a una sucursal bancaria en Latinoamérica. Entre los avances significativos que se han dado en esta área se encuentran la adquisición del Banco Estándar de Argentina por ICBC en noviembre de 2012 y la propuesta de adquisición del BicBanco de Brasil por el Banco de Construcción de China.

Si bien la creciente presencia de China, descrita en los párrafos anteriores, ha impulsado una serie de análisis periodísticos y académicos, el enfoque de dichas obras, por lo general, han sido de carácter económico, incluyendo, cuentas generales de lo que estaba ocurriendo,⁶ análisis del carácter e impacto que tiene el comercio chino en la región⁷ y volúmenes compilados tipo libros de estudios específicos de país.⁸ A diferencia de estas obras, el objetivo del presente artículo es

analizar las obras descriptivas y análisis económicos que le han precedido para estudiar cómo la nueva participación de China está impactando el ambiente estratégico de la región.

El impacto en el ambiente de seguridad de Latinoamérica y el Caribe

La expansión de las actividades comerciales de la RPC en Latinoamérica y el Caribe está transformando la dinámica política y social de la región en múltiples maneras, incluyendo:

- ◆ La orientación de los líderes políticos y empresarios latinoamericanos y el público
- ◆ La dinámica socioeconómica en los Estados latinoamericanos
- ◆ Los patrones de comercio y de la interacción humana
- ◆ La orientación de las Fuerzas Armadas en la región
- ◆ La influencia de Estados Unidos en áreas como el comercio, democracia y derechos humanos
- ◆ La viabilidad económica de bloques políticos hostiles hacia Estados Unidos
- ◆ La orientación mutua de los Estados latinoamericanos
- ◆ Las divisiones ideológicas de la región
- ◆ El crimen organizado transpacífico

La orientación de los líderes políticos y empresarios latinoamericanos y el público

La aparición de la República Popular de China como un mercado importante y fuente de préstamos e inversiones, ha captado la atención de las élites políticas y empresariales a través de Latinoamérica y el Caribe, y les ha llevado a invertir tiempo y recursos para capturar una porción de tales beneficios. Estas iniciativas incluyen viajes regulares a la República Popular de China de funcionarios latinoamericanos y delegaciones comerciales, una mayor atención a Asia por la construcción de nuevas alianzas de negocios y federaciones de empresas privadas y organizaciones de promoción comercial del gobierno de la región. El ex presidente costarricense, Oscar Arias, estaba tan convencido de la importancia de la RPC en el futuro de su país, que se embarcó en un año de diplomacia secreta para cambiar la postura diplomática de Costa Rica a fin de que reconociera a la RPC.⁹ Los gobiernos



Foto: AFP/Carlos Humberto

El antiguo presidente chino Hu Jintao (derecha) con su contraparte, presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva, 12 de noviembre de 2004, durante la ceremonia de cierre del seminario: "Brasil-China: Conquista y desafío en el desarrollo de una estrategia combinada", celebrada en el Palacio Itamaraty en Brasilia, Brasil. Brasil ha reconocido a China como una economía de mercado, declaró el presidente Hu Jintao, alegando su preciado estatus que su delegación ha estado vociferando desde su llegada a Brasilia días atrás.

como los de la Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA),¹⁰ perciben a la RPC tanto como una alternativa política así como económica para el oeste, con el ex líder venezolano, Hugo Chávez, el cual viajó 6 veces a la República Popular de China durante sus catorce años en el poder y el presidente boliviano, Evo Morales, quien proclama su admiración por el líder revolucionario chino Mao Zedong.¹¹ En el nivel popular, China también ha dado lugar a un florecimiento del interés entre los estudiantes latinoamericanos de estudiar el país, cómo hacer negocios en China y las lenguas chinas y cultura.

En términos generales, la influencia de la RPC se refleja en el resultado de una encuesta actitudinal de 2012 en toda la región, en la cual el encuestado promedio considera que China tiene "alguna influencia"

en su país, de los cuales 63 por ciento percibe esa influencia "positiva" o "muy positiva".¹²

La dinámica socioeconómica de los Estados latinoamericanos

Durante la última década, la competencia con las exportaciones chinas ha afectado, significativamente, a los sectores manufactureros de Latinoamérica y el Caribe, cuando el porcentaje del PIB en cuanto a la fabricación cayó de 16,5% en 2001 a 13,5% en 2012.¹³ Simultáneamente, las exportaciones de la RPC y el alza en los precios de los productos básicos aumentó la importancia en los sectores tales como el petróleo, minería, madera y agricultura con el aporte de la minería que solo en la región aumentó 50 por ciento de 4,1 por ciento del PIB en 2001 a 6,1 por ciento del PIB en 2012.¹⁴

Según lo anteriormente indicado, las empresas chinas gradualmente se establecen a sí mismas como actores nacionales relevantes en toda la región, operan yacimientos, minas, fabricación y ventas, desarrollo del transporte, energía y las infraestructuras de telecomunicaciones, desempeñándose como una sucursal bancaria y administrando instalaciones logísticas y líneas de embarque en la región.

Si bien podría decirse que la RPC todavía no ha puesto en práctica su creciente “*soft power*”¹⁵ de una manera congruente con el creciente peso económico y presencia física de las empresas chinas en la región,¹⁶ su impacto en la dinámica socioeconómica de los estados latinoamericanos puede palpase en los nuevos asuntos sociales y políticos que ha generado esa presencia, incluyendo los conflictos entre empresas chinas y la fuerza laboral regional y los subcontratistas,¹⁷ las relaciones con las comunidades locales,¹⁸ los ambientalistas y grupos indígenas,¹⁹ competidores comerciales²⁰ y desafíos de seguridad que enfrentan las empresas chinas.²¹

Los patrones de comercio y la interacción humana

El compromiso con China está transformando la infraestructura física de Latinoamérica y el Caribe, incluyendo proyectos financiados por bancos chinos y llevados a cabo por las empresas chinas, así como otros inspirados por el nuevo comercio con la República Popular de China. En el proceso, los patrones de comercio y las interacciones humanas en la región también están cambiando con implicaciones estratégicas.

Desde los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas en México, hasta Valparaíso y Concepción en Chile, los puertos de la costa del Pacífico de la región están siendo ampliados y modernizados, mientras se construyen caminos mejorados y las nuevas líneas ferroviarias para conectarse con la infraestructura de la costa del Atlántico y el interior del continente. Entre los proyectos significativos se encuentran los corredores “Bioceánicos” que están siendo mejorados para conectar las costas norte, centro y sur de Perú a la Amazonia brasileña, el corredor “Transoceánico” que une al interior de Brasil a través de Bolivia a puertos de la costa norte de Chile y el corredor “Manta-Manaos” de la costa del Pacífico del Ecuador, desde Perú hasta Brasil. Otros proyectos clave impulsados en parte por el creciente comercio con el Pacífico incluyen la

modernización y expansión del Canal de Panamá a un costo de US\$ 5,2 billones, la posible construcción de un segundo canal a través de Nicaragua y la potencial carretera o “canal seco” y enlaces ferroviarios propuestos por Honduras, Guatemala y Colombia.

El nuevo comercio con la República Popular de China y Asia también es un factor motivador para las instalaciones que no se encuentran en la costa del Pacífico, incluyendo “La Paloma”, un nuevo puerto de aguas profundas en Uruguay que contempla un enlace ferroviario asociado a Brasil para apoyar las exportaciones agrícolas y el comercio de contenedores entre los países del Atlántico del Cono Sur y la RPC.²² Otro ejemplo es la posible construcción de un importante puerto de contenedores en Goat Island, Jamaica para apoyar las naves más grandes que vendrán desde el Pacífico a través del Canal de Panamá una vez que se complete el proyecto de ampliación del mismo.

Más allá de su importancia comercial, esa nueva infraestructura también afecta a la región de otras maneras. Los nuevos corredores del continente traen tanto el comercio lícito como ilícito a partes previamente aisladas del interior, al crear, en el proceso, nuevas oportunidades para los narcotraficantes, madereros ilegales, mineros y contrabandistas, y fomentar el conflicto entre los nuevos colonos y las comunidades previamente aisladas y los grupos indígenas.

La nueva infraestructura de transporte, descrita en los párrafos anteriores, también está impulsando nuevos polos de desarrollo, atrayendo a personas de las zonas rurales y zonas urbanas menos vibrantes a los nuevos polos de comercio transpacífico, en busca de oportunidades económicas. En el proceso, las crecientes ciudades portuarias posiblemente serán más importantes políticamente como generadores de ingresos fiscales y facilitadores del comercio nacional y regional, así como también crear nuevas necesidades para la seguridad portuaria y urbana.

La orientación de las fuerzas armadas en la región

De una manera gradual no amenazadora, aunque profundamente importante, los ejércitos regionales están diversificando sus relaciones extranjeras para incluir la educación militar profesional y entrenamiento en el nivel táctico del Ejército Popular de Liberación

(PLA, por sus siglas en inglés) y en algunos casos, armas y equipo de los proveedores chinos.

Las empresas chinas como *China North Industries Corporation* (NORINCO, por sus siglas en inglés), *China Electronics Technology Corporation* (CETC, por sus siglas en inglés), Corporación de la industria de la aviación de China (AVIC, por sus siglas en inglés) y *Poly Technologies* han ampliado las ventas de armas a Latinoamérica y el Caribe, pasando de regalos de mercancías no letales tales como ropa, camiones y autobuses a aviones caza, aviones de transporte y plataformas de radar, mientras también diversifican las ventas de equipos de gran envergadura a Venezuela, otros países ALBA y al Hemisferio de una manera más amplia.²³ Tales compañías también han mostrado cada vez más complejidad en la comercialización de sus productos en la región, al establecer una presencia en las demostraciones militares de la región tales como LAAD (Brasil), SitDef (Perú) y Fidae (Chile),²⁴ legalmente impugnando las decisiones de subastas adversas²⁵ y usando acuerdos de compensación para ganar el trabajo.²⁶

En el ámbito de la educación militar profesional y entrenamiento, prácticamente todos los países latinoamericanos y del Caribe que diplomáticamente reconocen a la RPC envían a oficiales en el nivel estratégico del “Instituto de Estudios de Defensa” en Changping, mientras que otros también envían a oficiales a las escuelas de comando del Ejército y Marina del Ejército de Liberación Popular cerca de Nanjing e instalaciones de entrenamiento de fuerzas especiales en Shijiazhuang, entre otros lugares.²⁷ En los últimos años, el PLA también ha traído a oficiales militares y a otros profesionales de la región a la República Popular de China para recibir entrenamiento técnico en áreas tales como la escuela de vuelo, mantenimiento de equipos, operaciones espaciales y guerra electrónica,²⁸ mientras recíprocamente envía soldados del PLA a Latinoamérica para recibir entrenamiento táctico en instalaciones como la Base Aérea Tolemaida, Colombia.²⁹ Si bien el número de personal involucrado en tales intercambios es modesto, podría decirse que su impacto se ha agudizado por la crisis de 2012–2013 en Estados Unidos sobre la aprobación del presupuesto federal que forzó la suspensión y reducciones intermitentes de programas de cooperación de defensa de Estados Unidos.

Con respecto a la presencia militar en la región, los chinos han comenzado a evolucionar de llevar a

cabo despliegues limitados en un contexto multilateral (contribuyendo con policías militares para la fuerza de mantenimiento de la paz MINUSTAH en Haití desde 2004 hasta 2012) a contratos bilaterales humanitarios como el ejercicio médico Ángel de Paz de noviembre de 2010 en Perú y el viaje de diciembre de 2011 al Caribe del barco médico chino “*Peace Ark*” a compromisos más orientados al combate, tales como las actividades de entrenamiento llevadas a cabo con las fuerzas navales de Chile y Brasil durante la visita de una flotilla naval del PLA al Cono Sur en noviembre de 2013.³⁰

La influencia de Estados Unidos en áreas como el comercio, democracia y derechos humanos

Las iniciativas estadounidenses para promover el libre comercio, la democracia y los derechos humanos en Latinoamérica y el Caribe³¹ históricamente han sido apoyadas por la posición de Estados Unidos como el principal mercado de exportación para la región y las compañías occidentales e instituciones como la principal fuente de sus préstamos extranjeros e inversiones. La expansión espectacular de la RPC, préstamos e inversiones en la región en la última década ha cambiado eso y, en el proceso, podría decirse que ha disminuido la influencia del gobierno estadounidense en el avance de su agenda política. Si bien los US\$ 814,5 billones en el comercio de Estados Unidos registrados en Latinoamérica y el Caribe en 2012 que todavía triplica los US\$ 270,8 billones de los intercambios comerciales con China,³² la RPC ha superado a Estados Unidos en muchos países en términos de volumen de comercio bilateral, incluyendo a Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Panamá, y es el segundo socio de los tres socios principales para la mayoría del resto de los países. En cuanto a las finanzas, solo desde 2005–2012 China prestó US\$ 87 billones en la región, más que el Banco Interamericano de desarrollo, Banco Mundial y Banco de Importación y Exportación de Estados Unidos juntos.³³

La indicación de la decreciente influencia estadounidense puede verse en el rol reducido que juegan las instituciones lideradas por Estados Unidos como la Organización de Estados Americanos en la solución de asuntos regionales importantes tales como la sucesión política de Honduras y Paraguay, la débil capacidad de Washington para avanzar su posición en foros regionales clave tales como la Cumbre de las Américas,³⁴ y la proliferación de nuevas instituciones subregionales

que expresamente excluyen a Estados Unidos como la UNASUR y CELAC.

Si bien la influencia estadounidense también depende de las personas en Latinoamérica y del Caribe, para quienes están de acuerdo con las metas de las iniciativas estadounidenses y los valores tras las mismas, el “ejemplo” del éxito económico de los chinos ha socavado los argumentos de Estados Unidos en cuanto a que la democracia al estilo occidental y los mercados libres son las mejores vías para el desarrollo y la prosperidad.

La viabilidad económica de bloques políticos hostiles hacia Estados Unidos

La mayoría de los préstamos de China y una parte significativa de las inversiones de la República Popular de China en Latinoamérica y el Caribe han ido a los países ALBA, facilitando financieramente que esos gobiernos sigan los cursos de acción independientemente de Estados Unidos, compañías occidentales e instituciones financieras, incluyendo el Fondo Monetario Internacional y el Banco de Desarrollo Interamericano.

En Venezuela, la República Popular de China ha proporcionado US\$ 40 billones en préstamos, además de más de US\$ 40 billones en compromisos de inversión.³⁵ El vincular el financiamiento chino y la supervivencia del régimen “socialista” venezolano aún más fuerte, una parte de los préstamos se utilizaron para comprar gran cantidad de electrodomésticos que se vendieron a precios reducidos a las personas de escasos recursos (base de apoyo del gobierno central) durante el período previo a la elecciones nacionales de 2012.³⁶

Así como Venezuela, Ecuador ha recibido más de US\$ 9 billones en compromisos de préstamo de la RPC para apoyar las hidroeléctricas y proyectos de petróleo, y financiar el déficit fiscal,³⁷ mientras *China National Petroleum Corporation* (CNPC) ha jugado un papel clave en la financiación de US\$ 10 billones para la “Refinería del Pacífico”.³⁸ Con respecto a las consecuencias políticas de tales compromisos, la RPC desembolsó US\$ 1,4 billones en préstamos al país en febrero de 2013, el mes de su elección presidencial nacional.³⁹

En Bolivia, los chinos están construyendo y financiando casi US\$ 2 billones en proyectos de infraestructura, proyectos de estructura, incluyendo la instalación hidroeléctrica del Proyecto Múltiple Río

Grande-Rositas a un costo de US\$ 1,4 billones,⁴⁰ varios cientos de millones de dólares en construcción de ferrocarril y carretera,⁴¹ y pequeños proyectos tales como fábricas de papel,⁴² además de ofrecerse a prestar hasta US\$ 15 billones para ayudar al país a explotar el depósito de hierro El Mutún, anteriormente trabajado por la empresa India Jindal.⁴³

En Nicaragua, pese a la ausencia de relaciones diplomáticas con la República Popular de China, los bancos chinos son los candidatos más probables para financiar un nuevo canal a un costo de US\$ 40 a 80 billones propuesto por el multimillonario con sede en Hong Kong – Wang Jing.⁴⁴

La orientación común de los estados Latinoamericanos y del Caribe

La creciente importancia del comercio con la República Popular de China y con otros países asiáticos para la economía de la región está impactando la relación que existe entre los Estados con sus vecinos. En la década que va desde 2003 hasta el 2012, por ejemplo, la parte del comercio de Latinoamérica y el Caribe a la República Popular de China se cuadruplicó de 3 por ciento a 12 por ciento.⁴⁵

Para los Estados del lado Atlántico de Sudamérica, incluyendo a Brasil, Uruguay y Argentina, el incremento en el comercio enviado a través del Pacífico ha hecho que los proyectos de infraestructura, más allá de sus fronteras, sean asuntos de interés nacional, incluyendo la expansión del Canal de Panamá y la prevista construcción en Uruguay del nuevo puerto de aguas profundas “La Paloma”.⁴⁶ Del mismo modo, el creciente comercio transpacífico ha aumentado el valor de los puertos de la costa del Pacífico como Iquique, Ilo y Callao (y la calidad de su gobernanza), para los vecinos del Atlántico y los Estados sin litoral como Bolivia y Paraguay.

En primer lugar, en cuanto a Suramérica, los enlaces ferroviarios y oleoductos para la costa del Pacífico de Colombia podría decirse que le dan al gobierno de Venezuela un interés tanto en las relaciones mejoradas con su vecinos como una solución al problema de la guerrilla de Colombia (factores que, hasta la fecha, han impedido la colaboración entre las dos naciones sobre proyectos de infraestructura).

De manera similar, el creciente comercio entre Centroamérica y la RPC ha aumentado los riesgos de



Foto: AFP/A dalberto Roque

El antiguo presidente de China President Hu Jintao (derecha) y el presidente cubano, Fidel Castro, participan en una ceremonia donde el líder chino se le otorgó la Orden José Martí en el Consejo de Estado en La Habana, 23 de noviembre de 2004. El sucesor designado de Fidel Castro, su hermano Raúl, cálidamente elogió a Hu por lograr el desarrollo económico sin abandonar el progreso social. Hu hizo la tercera visita a Cuba de un Presidente chino después de su predecesor Jiang Zemin en 1993 y 2001.

larga disputa entre Honduras, El Salvador y Nicaragua sobre la frontera marítima entre los tres países en el Golfo de Fonseca. Para el gobierno de Honduras, un puerto contemplado en la Isla del Tigre sería el único acceso directo del país al Pacífico y al centro del Pacífico desde una conexión de carretera y ferrocarril a través de Centroamérica que ha discutido con las compañías de China.⁴⁷

En el Caribe, el nuevo comercio con Asia ha contribuido a la competencia de iniciativas para construir los nuevos puertos de aguas profundas que servirán como centros de distribución para el comercio, a través del recientemente ensanchado Canal de Panamá. Desde

enero de 2014, avanza un proyecto para desarrollar el puerto de Mariel en Cuba, mientras que otro se debate para Goat Island, Jamaica.⁴⁸ Con respecto a las repercusiones sobre las relaciones regionales, el valor potencial de Mariel como una parte del eje de la costa Este de Estados Unidos, es un incentivo para formalizar las relaciones Estados Unidos-Cuba, no sólo para el gobierno cubano sino también para Brasil, que es el que finanza y construye el puerto.⁴⁹

Más allá de las consideraciones derivadas del comercio, el creciente comercio con la República Popular de China, incluso, ha afectado las relaciones entre Guyana y Surinam. Una parte de los inmigrantes chinos que llegan a Surinam, en los últimos años, han emigrado posteriormente a Guyana donde causan tensión política en el país por desplazar a los comerciantes indo-guyaneses tradicionalmente dominantes en Georgetown.⁵⁰

Las divisiones ideológicas de la región

Como un subproducto de las actividades comerciales previamente mencionadas, el compromiso con la RPC está alimentando las divisiones políticas en la región. La pregunta de cómo hacer negocios con China y otros países de Asia se ha convertido en una de las diferencias más importantes entre los gobiernos en el Continente Americano, con un grupo de países incluyendo los países del bloque ALBA que principalmente se relacionan con la RPC a través de un marco conceptual de Estado a Estado con otros, incluyendo integrantes y candidatos de la "Alianza del Pacífico" (México, Perú, Chile, Panamá y Costa Rica), centrados en un modelo liderado por el sector privado que destaca los mercados libres y competitivos, instituciones eficaces, reglas y transacciones transparentes y un sólido marco conceptual de leyes que protegen los contratos y la propiedad intelectual.⁵¹ Si bien la diferencia está más cerca del aspecto económico que del político, es probable que juegue un importante rol en la conformación del régimen emergente que gobierna la participación de Latinoamérica y el Caribe en la economía del Pacífico.

La delincuencia organizada transpacífica

Con la expansión del comercio transpacífico, la actividad delictiva entre la República Popular de China, Latinoamérica y el Caribe también está en aumento.⁵² Si bien no hay estadísticas confiables sobre la cantidad de productos fabricados en China que entran como mercancías de contrabando a Latinoamérica y el Caribe, una comparación entre las exportaciones a la región reportadas por China y las importaciones de la región proveniente de China, indica la magnitud del problema. En 2012, la RPC informó enviar US\$ 33 billones adicionales en mercancías a Latinoamérica y el Caribe de lo que sus países colectivamente informaron recibir —22 por ciento del total del comercio de RPC-Latinoamérica para ese año.⁵³

Los vínculos criminales transpacíficos aparecen también en el sector de la minería informal en áreas tales como Michoacán (México) y Madre de Dios (Perú), con todas las partes del proceso de extracción del mineral y su venta a compradores del lugar para la consolidación de cargas, y su envío desde los puertos de la costa del Pacífico a los compradores chinos gravadas —si no administradas— por grupos delictivos.⁵⁴

Con la expansión de los flujos de mercancías, un comercio transpacífico de narcóticos también está surgiendo con compañías de China e India que se convierten en importantes proveedores de precursores químicos para laboratorios de drogas sintéticas ilegales en México y Centroamérica.⁵⁵ Por el contrario, Estados tales como Colombia, Bolivia y Perú envían cocaína y, posiblemente, otros narcóticos al emergente mercado chino a través de puertos como el de Hong Kong.⁵⁶

El tráfico de blancas de la RPC a través de Latinoamérica y el Caribe también está en aumento. Se cree que las rutas clave involucran puertos mexicanos como Puerto Vallarta en Jalisco, Manzanillo en Colima y Mazatlán en Sinaloa, a través de Culiacán, así como la entrada de inmigrantes chinos en países sudamericanos como Colombia, Ecuador y Perú (que luego pasan por tierra a través de Centroamérica y México, donde su paso puede requerir que los grupos chinos que los trafican, como el Dragón rojo⁵⁷ colaboren o paguen a grupos criminales latinoamericanos por los cuales tienen que pasar.)⁵⁸ En los últimos años, el tráfico de chinos también incluye el Caribe, con el crecimiento de comunidades chinas en las principales ciudades de

Guyana, Surinam, República Dominicana, Trinidad y Tobago.⁵⁹ Se considera que el comercio aumentado, incluyendo el transporte de trabajadores chinos para los proyectos de construcción en países del Caribe, facilita dichos desplazamientos.

Por último, con el aumento del flujo de bienes y los vínculos bancarios expandidos entre la República Popular de China, las oportunidades en la región para el lavado de dinero de compañías e instituciones chinas también se ha multiplicado.

Se podría decir que las autoridades en Latinoamérica y el Caribe están mal equipadas para combatir los vínculos emergentes transpacíficos criminales, con pocas personas que pueden interrogar a los sospechosos y testigos en chino mandarín y mucho menos en cantonés o hakka. Además, cuentan con pocos agentes de composición étnica adecuada para penetrar las comunidades chinas y carecen de contactos técnicos en la RPC para buscar pistas sobre personas, grupos y compañías con las que tratan estas comunidades.

El impacto y respuesta de EUA

La participación china en Latinoamérica y el Caribe impacta, de manera negativa, la posición estratégica de EUA en la región en múltiples maneras (aunque indirecta y posiblemente accidental).

En primer lugar, como se discutió anteriormente, el “ejemplo” de China como un país que aparentemente ha prosperado con libertad política limitada y una orientación depredadora dirigida por el estado hacia el capitalismo, debilita los intentos de Estados Unidos para avanzar la democracia estilo Occidental y el capitalismo de libre comercio en la región. La influencia de Estados Unidos en la búsqueda de sus objetivos políticos en la región resulta socavada aún más por la disponibilidad de la RPC como una alternativa al mercado de exportación, fuente de préstamos e inversión rebajada.

En segundo lugar, se considera que la seguridad de EUA se ve afectada por el financiamiento, inversión y comercio de China con regímenes que buscan la independencia de los sistemas occidentales penales y responsabilidad contractual, tal como ha ocurrido en diferentes grados, con los países del bloque ALBA. En la medida que tales regímenes, sostenidos por el dinero chino, se convierten en refugio para el crimen organizado y grupos terroristas, la capacidad de Estados Unidos para combatir las amenazas del sur se ve mermada.

En tercer lugar, las actividades comerciales chinas en la región, independientemente de cuán benignas sean en la actualidad, amplían las opciones de los planificadores de la RPC para usarlas contra Estados Unidos si en el futuro surgen hostilidades entre los dos países. La dependencia de Latinoamérica en ventas de mercadería a la RPC, crédito de los bancos de China y la creciente importancia de las compañías chinas como empleadores y fuente de ingresos tributarios para el gobierno de la región, son cada una fuentes de apalancamiento a través de las cuales la RPC puede persuadir a los países dependientes para negar a Estados Unidos acceso a bases, recursos, inteligencia o apoyo político. En tiempo de guerra, la RPC podría inducir a los propietarios chinos de instalaciones en Latinoamérica a usar sus instalaciones para recolectar inteligencia y servir como base para los agentes chinos, o hasta cerrarlos de no operar de una manera que perturbe la economía y capacidad estadounidense para proyectar y apoyar las fuerzas desplegadas a Asia. A manera de ejemplo, las infraestructuras de comunicaciones construidas por los chinos, los teléfonos y dispositivos de datos pueden usarse para recolectar datos y contra blancos comerciales y gubernamentales en la región, mientras que las instalaciones portuarias operadas por compañías chinas en países tales como Panamá y México pueden ser cerradas y en una etapa posterior del conflicto, ponerlas a disposición de la Armada del PLA.

Si bien la dinámica y las posibilidades presentadas en esta sección podrían competerles a los encargados de las políticas estadounidenses, el intento de limitar la participación de los gobiernos Latinoamericanos y del Caribe con la RPC posiblemente sería tanto ineficaz como contraproducente, al ofender a los socios regionales por aparentar violar su soberanía.⁶⁰

Incluso, antes de la declaración del secretario de Estado, John Kerry, la respuesta de EUA a la expansión de las actividades de China en el Hemisferio, ha sido relativamente templada. Tanto la administración democrática de Barack Obama y de su antecesor republicano, George Bush, evitaron caracterizar esas actividades como una amenaza.⁶¹ En los últimos años, el tono se ha convertido cada vez más positivo, incluyendo una discusión por el entonces secretario de Estado adjunto para el Hemisferio occidental, Arturo Valenzuela, sobre la posibilidad de cooperación entre la República Popular de China y Estados Unidos en Latinoamérica⁶²

y la caracterización de la participación china en la región por su sucesor, Roberta Jacobson, como “absoluta y definitivamente algo positivo.”⁶³

Conclusiones e implicaciones teóricas

El análisis que se hace en este artículo sobre las actividades chinas en Latinoamérica y el Caribe proporciona una serie de nuevas opiniones sobre las teorías tradicionales de los estudios Latinoamericanos, relaciones internacionales y economía política internacional.

La evolución de la infraestructura física y la dinámica sociopolítica de la región en respuesta a la RPC sugieren que los patrones de interacción humana, política y social en la región están sujetos a cambios en función de los factores extra hemisféricos. En efecto, la división emergente entre los países latinoamericanos con respecto a cómo comprometerse con China, sugiere que la importancia de Estados Unidos puede estar disminuyendo como punto principal de las regiones antes referidas.⁶⁴

El impacto de China sobre los encargados de la toma de decisiones de la región, empresarios y el público destacado en este artículo, también sugiere que no siempre se determina el “*soft power*” por medio de la cultura compartida, valores políticos o autoridad moral de las políticas de un país,⁶⁵ pero también puede deberse a las expectativas de la importancia futura de un país, así como esperanzas de préstamos, inversión y acceso a los mercados de un país.⁶⁶

En lo que atañe a las teorías de economía política, el compromiso económico chino con Latinoamérica sugiere que un patrón de comercio de “exportación de recursos para la importación de productos manufacturados” no es exclusiva de la relación entre países en vía de desarrollo y desarrollados.⁶⁷ Además, sugiere que el comercio entre dos países en vías de desarrollo puede ayudar al desarrollo de un país más que al del otro.

Con respecto a las relaciones internacionales, la respuesta de Estados Unidos relativamente benigna sobre las actividades de los chinos en la región, destaca un matiz en la teoría de transición de poder,⁶⁸ lo que sugiere que el Estado dominante desea mantener buena relación con los demás Estados en el contexto de normas internacionales tal como la soberanía, el cual podría evitar ser desafiado por el poder de expansión de un competidor emergente. Por otro lado, las iniciativas de la administración Obama para evitar que las incursiones

chinas en Latinoamérica se degeneren en hostilidad contra EUA, son una prueba contemporánea de realismo⁶⁹ en el contexto de la globalización. Queda por verse si es posible o no hablar de un “apaciguamiento”

donde los avances de un rival no involucren, principalmente, el poder militar, y donde los conceptos afines tales como el equilibrio de poder tengan que ver o no en el contexto de la interdependencia compleja. ■

Este artículo fue originalmente escrito para el libro titulado Reconceptualizing Security in the Western Hemisphere in the 21st Century, editado por Jonathan Rosen y reimpresso con autorización de la casa impresora, Rowman & Littlefield Publishing Group. Las opiniones expresadas en este artículo no necesariamente reflejan la opinión del Centro Perry, la Universidad de Defensa Nacional ni del Departamento de Defensa de EUA.

Referencias Bibliográficas

1. Se usaron los datos reportados por los países del Hemisferio Occidental en lugar de los datos reportados por la PRC. Los datos de 2012 fueron tomados de *Direction of Trade Statistics Quarterly*, Washington DC: International Monetary Fund, 2013, 23. Los datos de 2002 fueron extraídos de *Direction of Trade Statistics Yearbook 2009*, Washington DC: International Monetary Fund, 2009, p. 28.
2. China-Latin America Cross-Council Task Force, Chinese Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean, Working Document, United Nations Economic Commission on Latin America and the Caribbean (ECLAC), November 2013, disponible en <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=%20publicaciones/xml/1/51551/P51551.xml&xsl=/tpl-i/p9f.xsl%20&base=/tpl-i/top-bottom.xslt>.
3. Una Buena synopsis de los grandes proyectos se encuentra en Ben Laidler, Qu Hongbin, Todd Dunivant, Simon Francis, Thomas Hilboldt, and Andre Loes, South-South Special, *HSBC*, noviembre de 2013.
4. Blount, Jeb y Lorenzi, Sabrina “Petrobras-led Group Wins Brazil Oil Auction with Minimum Bid, Many Stay Away,” *Reuters*, 23 de octubre de 2013.
5. Entre las compañías chinas que han establecido fábricas en la región se encuentran Chery, Haier, Gree, Jialing, Jincheng, XCMG, and Sany, entre otras.
6. Ver, por ejemplo, Dumbaugh, Kerry y Sullivan, P., Mark, “China’s Growing Interest in Latin America, Congressional Research Service,” Library of Congress, RS22119, 2005. Además, ver Jubany, Florencia y Poon, Daniel, “Recent Chinese Engagement in Latin America,” Canadian Foundation for the Americas, 2006. Ver También, Ellis, Evan, R., *China and Latin America: The Whats and Wherefores* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2009).
7. Ver Blázquez-Lidoy, Jorge, Rodríguez, Javier y Santiso, Javier, *Angel or Devil? Chinese Trade Impacts on Latin America*, Paris: OECD Development Center, 2006. También ver Devlin, Robert, Estevadeordal, Antoni y Rodríguez-Clare, Andrés, *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006). See also *China and Latin America: Economic Relations in the 21st Century*, Rhys Jenkins and Enrique Dussel Peters, eds. (Bonn, Germany: German Development Institute, 2009). Además ver, Gallagher, Kevin y Porzecanski, Roberto, “China Matters: China’s Economic Impact in Latin America,” *Latin American Research Review*, 43, no. 1, 2008, 185-200. Ver, Gallagher, Kevin y Porzecanski, Roberto, *The Dragon in the Room* (Stanford: Stanford University Press, 2010). Ver, Fornés, Gastón y Butt Philip, Alan, *The China-Latin America Axis: Emerging Markets and the Future of Globalisation* (London: Palgrave Macmillan, 2012).
8. Ver, *Enter the Dragon: China’s Presence in Latin America*, Arnsion, Cynthia, Mohr, Mark y Roett, Riordan eds., (Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars, 2008). También ver *China’s Expansion into the Western Hemisphere*, Roett, Riordan y Paz, Guadalupe, eds., (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2008). Ver *Latin America Facing China: South-South Relations beyond the Washington Consensus*, Fernandez Jilberto, A.E. y Hogenboom, B., eds. (New York, NY: Berghahn Books, 2010). Ver, *China Engages Latin America: Tracing the Trajectory*, Hearn, A. H. y León Marquez, José Luis eds., (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2011). See also *From the Great Wall to the New World: China and Latin America in the 21st Century*, Julia C. Strauss and Ariel C. Armony, eds. (Cambridge, MA: Cambridge University Press, 2012). Ver, *China and the New Triangular Relationship in the Americas*, Peters, Enrique Dussel, Hearn, H., Adrian y Shaiken, Harley eds. (Mexico City: Universidad Nacional Autónoma de México, 2013). Ver “Los hermanos González, juzgados en Malasia por narcotráfico” *La Prensa*, México, 24 de abril de 2011.
9. Ver Ellis, Evan, R., *China in Latin America: The Whats and Wherefores* (Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 2009).
10. El bloque ALBA fue originalmente establecido por el régimen venezolano de Hugo Chávez en 2004 como una alternativa del proyecto de EUA para un Área de Libre Comercio de las Américas. En términos prácticos, la organización es el bloque principal de los estados en Latinoamérica, y el Caribe energicamente se opuso a la influencia y liderazgo estadounidense en la región. Este bloque está compuesto por 9 estados, de los cuales Venezuela, Bolivia, Ecuador, Cuba y Nicaragua cuentan con el perfil más alto políticamente hablando. Entre los integrantes del bloque se encuentran Antigua y Barbados, Dominica, Santa Lucía y San Vicente y las islas de Barlovento.
11. Macdonald, Joe, “Bolivian Leader Names China Ideological Ally,” *Washington Times*, 10 de enero de 2006.
12. Faughnan, M., Brian y Zechmeister, J., Elizabeth, “What Do Citizens of the Americas Think of China?” *Americas Barometer Project*, 3 de junio de 2013.

13. CEPAL, "Annual National Account in Dollars, Share in Annual Gross Domestic Product (GDP) by Activity at Current Prices," 12 de diciembre de 2013. También ver Jenkins y Dussel. Ver, Gallagher y Porzecanski, "China Matters." Además ver, Gallagher y Porzecanski, *The Dragon in the Room*.

14. CEPAL, 2013.

15. Ver, Nye, S., Joseph, Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (New York: Basic Books, 1990). Ver, Nye, S., Joseph, Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs, 2004).

16. Ver, Ellis, Evan, R., "The United States and China in Latin America: Cooperation and Competition," *Security and Defense Studies Review*, vol. 12, no. 1 & 2, Fall-Winter 2011, 37-44. Ver también Ellis, Evan, R., *The Strategic Dimension of China's Engagement with Latin America*, (Washington, DC: William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies, Octubre de 2013).

17. Matthews, Kimmo, "Angry Protesters Demand Jobs on Palisades Project," *Jamaica Observer*. Kingston, Jamaica, September 22, 2010. See also Henry Balford, "China Harbour/ union Dispute Brewing," *Jamaica Observer*, Kingston, Jamaica, December 16, 2012.

18. Un ejemplo es el de los miembros del pueblo de Morococha, reubicados por el proyecto de mina Toromocho. Ver "Huanayo: los pobladores protestaron contra la reubicación de Morococha," *El Comercio*, 17 de noviembre de 2012. Otro ejemplo es el conflicto entre la compañía de minería china Shougang y la comunidad de Marcona, Peru. Ver "Ica: Mineros de Marcona exigen aumentos salariales," *RPP*, 15 de octubre de 2012. Sin embargo, otro ejemplo es el de las protestas contra el Grupo de Construcción Shanghai en Guyana por no emplear a trabajadores del lugar. Ver "Opposition Pickets Marriott over Hiring Practices," *Starbrook News*, Georgetown, Guyana, 14 de febrero de 2013.

19. Un ejemplo es la protesta del proyecto de minería Río Blanco en Perú. Ver "Piura: Pobladores agredidos en protesta anti minera exigen justicia," *El Comercio*, Lima, Peru, 16 de noviembre de 2011. Otro ejemplo es la protesta contra una propuesta de US \$1.6 billones para un proyecto de minería en Ecuador por la firma empresa china Ecuacorriente. Ver "Marcha avanzó a Latacunga y está a 75 kilómetros de Quito," *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 20 de marzo de 2012. Otro ejemplo se puede encontrar en las protestas contra la explotación de la mina Lupe en Puebla, México por la empresa china JDC Minerais y un intento de bloquear la mina Famatina en La Rioja, Argentina porque el peligro de envenenamiento por arsénico. Ver Andrada, Orlando y Arias, Mariela, "Al wok. China saltó al tercer puesto en la inversión extranjera en la Argentina," *La Nación*, 6 de marzo de 2014.

20. Un ejemplo es la protesta contra DragonMart, un complejo de venta al por mayor cerca de Cancún. Ver, Guthrie, Amy, "China Plan Raises Ire in Mexico," *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2013.

21. En junio de 2011, por ejemplo, tres integrantes de la empresa de servicios de petróleo Great Wall Drilling fueron secuestrados en Caquetá, Colombia. Ver, "Emerald Energy Suspends Operations in Southern Colombia Following Rebel Attacks," *Colombia Reports*, 6 de marzo, 2011, la Petroriental ocasionó más de 20 muertes y obligó al estado declarar estado de emergencia en la provincial. Ver, "Heridos 24 militares en incidentes en protestas en Orellana," *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 5 de julio de 2007. En Honduras, amenazas contra los constructores chinos de la represa Patuca III obligaron a suspender temporalmente el proyecto en 2013. Ver, "Estancadas las obras en la represa hidroeléctrica Patuca

III en Honduras," *La Prensa*, Tegucigalpa, Honduras, 9 de junio de 2013. Los manifestantes también han invadido y ocupado campos petroleros operado por chinos en Tarapoa. Ver, "Petrolera china desestima que la protesta en Tarapoa haya afectado sus intereses," *El Universo*, Guayaquil, Ecuador, 14 noviembre de 2006. También hubo un ataque en la mina china Colquiri en Bolivia. Ver "Colquiri aún dialoga y denuncian más tomas" Los Tiempos, Cochabamba, Bolivia, 9 de junio de 2012.

22. "Uruguay Sees Deepwater Port as Regional Master Plan," UPI, 22 de octubre de 2013.

23. Ellis, Evan, R., "Rivalidades Emergentes de Múltiples Potencias en Latinoamérica," *Air & Space Power Journal en Español*, vol. 3, no. 1, 1er Trimestre 2011, págs. 16-25.

24. "Expositores chinos en el SITDEF 2013," Poder Militar, 2013.

25. Kelly Hearn, "China-Peru Military Ties Growing Stronger," *Washington Times*, 27 de mayo de 2013.

26. Esto incluye una oferta de los chinos para co-desarrollar y producir piezas de su avión Caza FC-1 en Córdoba, Argentina, para vender el avión a la Fuerza Aérea de Argentina. Ver, Fisher, D., Richard, "Argentine Officials Confirm Joint-Production Talks over China's FC-1 Fighter," *HIS Jane's 360*, 23 de junio de 2013.

27. Ellis, Evan, R., "China – Involucramiento Militar en América Latina: ¿Buena Voluntad, Buen Negocio y Posición Estratégica?" *Air & Space Power Journal en Español*, 2º trimestre 2012, p. 47.

28. Ellis, "China – Involucramiento Militar," p. 49.

29. Conversación del autor con el personal que ha observado a los soldados del PLA en la Base Aérea Tolemaida en Colombia, 2012

30. "PLAN's Taskforce Conducts Maritime Joint Exercise with Chilean Navy," *People's Daily Online*, 14 de octubre de 2013. Además, ver "China, Brazil Holds Joint Naval Drill," *Global Times*, 29 de octubre de 2013.

31. Este apoyo se refleja en la Estrategia de Seguridad Nacional y las políticas y programas del Departamento de Estado de EUA y otras entidades gubernamentales estadounidenses. Ver National Security Strategy, The White House.

32. *Direction of Trade Statistics Quarterly*, p. 23.

33. Gallagher, P., Kevin, Irwin, Amos y Koleski, Katherine, *The New Banks in Town: Chinese Finance in Latin America*, Inter-American Dialogue, 2012.

34. Ellsworth, Brian, "Despite Obama Charm, Americas Summit Boosts U.S. Isolation," Reuters, 16 de abril de, 2012.

35. Ellis, Evan, R., "China, Russia, India and the Venezuelan Petroleum Industry," *Latin Business Chronicle*, 11 de diciembre de 2013.

36. "Programa Mi Casa Bien Equipada, ha vendido 850 mil equipos," *El Universal*, Caracas, Venezuela, 7 de febrero de 2012.

37. Schneyer, Joshua y Medina Mora Pérez, Nicholas, "How China Took Control of an OPEC Country's Oil," Reuters, 26 de noviembre de 2013. También ver Gill, Nathan, "Ecuador Receives \$1.2 Billion Loan From China for Budget," *Bloomberg*, 26 de agosto de 2013. Además, ver Villavicencio, Fernando, Ecuador Made in China, Quito, Ecuador: Artes Gráficas SILVA, 2013.

38. Hall, Simon, "China's CNPC Nears Ecuador Refinery Deal," *Wall Street Journal*, 10 de junio de 2013.

39. "Ecuador Receives \$1.4 Billion Disbursement from China Loan," *The Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2013.

40. García, Heredia, Hilton, "Hidroeléctrica Rositas pende de la cementera de Yacuses," *El Deber*, 29 de septiembre de 2013.

41. "Empresa china pavimentará carretera Trinidad-San Ignacio

de Moxos," *Los Tiempos*, Cochabamba, Bolivia, 21 de octubre de 2013.

42. O., Soria, Hans, A. D. "Alcanzan 90% de avance en reactivación de Papelbol," *Los Tiempos*, Cochabamba, Bolivia, 14 de octubre 2012.

43. Kosich, Dorothy, "China May Help Bolivia Finance El Mutún," *MineWeb*, 28 de mayo de 2010.

44. Boehler, Patrick, "Nicaraguan Canal Team Quietly Visit Mainland," *South China Morning Post*, 29 de octubre de 2013.

45. Calculated from *Direction of Trade Statistics Quarterly*, 22–23 and *Direction of Trade Statistics Yearbook 2009*, págs. 27–28.

46. The port would provide an outlet for Brazilian soy, which is increasingly shipped to Asia, but would also compete with Argentine facilities. See "Uruguay Sees Deepwater port as Regional Master Plan," UPI, 22 de octubre de 2013.

47. "Honduras firmará con empresa china construcción de ferrocarril interoceánico," Radio América, 21 de junio de 2013.

48. Browne, Richard, "History Suggests US in Control of Jamaican Property Sought by China – Goat Islands, Vernamfield Foreign Policy Conundrum," *The Jamaica Gleaner*, Kingston, Jamaica, 13 de September, 2013.

49. Rodríguez, Andrea "Puerto de Mariel en Cuba, nuevo bastión de la economía cubana," *El Universal*, Cartagena, Colombia, 12 de 2013.

50. Ellis, Evan, R., "Chinese Commercial Engagement with Guyana: The Challenges of Physical Presence and Political Change," *China Brief*, vol. 13, no. 19, 27 de septiembre de 2013.

51. Ratnoff, Rosenblut, Jorge, "Una alianza de oportunidades," *El País*, 6 de julio de 2013. También ver, Mecham, Carl y Ellis, Evan R., "La Alianza del Pacífico y los éxitos que los países pueden alcanzar individualmente," *El País*, 4 de julio de 2013.

52. For detailed, albeit anecdotal evidence, see R. Evan Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America," *Prism*, vol. 4, no. 1, 1 de diciembre de 2012, págs. 67–77.

53. *Direction of Trade Statistics Quarterly*, p. 23.

54. Ruvalcaba, Hugo, "Asian mafias in Baja California," *Insight Crime*, 20 de agosto de 2013. Ver también Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

55. Ramsey, Geoffrey, "Mexico Seizes 32 Tons of Chinese Precursor Chemicals," *Insight Crime*, 8 de mayo de 2012. También ver Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

56. "Los hermanos González, juzgados en Malasia por narco-tráfico," *La Prensa*, México City, 24 de abril de 2011.

57. Hay cierta disputa acerca de si el "Red Dragon" verdaderamente es el nombre de un solo grupo, o un paraguas de referencia para distintos grupos chinos que se dedican al tráfico de blancas.

58. Ellis, "Chinese Organized Crime in Latin America".

59. Con base en las conversaciones sostenidas por el autor con funcionarios de seguridad y defensa en estos países.

60. De hecho, el secretario de Estado, John Kerry, pareció ignorar tal enfoque cuando en una charla efectuada en noviembre de 2013 a la Organización de Estados Americanos, declaró que la administración oficialmente abandonaba la "Doctrina Monroe", al implicar que ya no buscaría actuar como un guardián contra las actividades de poderes extranjeros en el Hemisferio. Ver Kerry,

"Remarks on U.S. Policy in the Western Hemisphere," Organization of American States, Washington DC, 18 de noviembre de 2013.

61. Ver, por ejemplo, Noriega, Roger, Prepared Statement before the Subcommittee on the Western Hemisphere of the Committee on International Relations, U.S. House of Representatives, One Hundred Ninth Congress, First Session, Serial No. 109–63, 6 de abril de 2005. Sin embargo, la actual organización ha expresado preocupación acerca de las intenciones de los chinos y la falta de transparencia con respecto a las actividades chinas en el Hemisferio. Ver, Mora, O., Frank, "Strategic Implications of China's Evolving Relationship with Latin America," presentation to the Conference on China in Latin America, Washington, D.C., 6 de noviembre de 2009.

62. Ting, Zhang "China 'not a threat' in Latin America," *China Daily*, 19 de agosto 2011.

63. Jacobson, S., Roberta, "The Americas: Our Shared Challenges," Remarks at the University of Miami Center for Hemispheric Policy, Miami, Florida, 13 de diciembre de 2013.

64. Ver Weitzman, Hal, *Latin Lessons: How South America Stopped Listening to the United States and Started Prospering* (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2012).

65. Nye, S., Joseph Jr., "What China and Russia Don't Get About Soft Power," *Foreign Policy*, 29 de abril de 2013. Además, ver Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. También ver Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

66. Ver, Ellis, "Chinese Soft Power."

67. Esto es contrario al énfasis de autores como Cardoso, Frank, and Wallerstein. Ver, por ejemplo, Cardoso, Henrique, Fernando, "Dependent Capitalist Development in Latin America," *New Left Review*, vol. 74, julio–agosto de 1972, págs. 83–95. También ver, Frank, Gunder, Andre, "The Development of Underdevelopment," in James D. Cockcroft, et. al., *Dependence and Underdevelopment: Latin Americas Political Economy* (New York: Anchor Books, 1972). Además, ver Wallerstein, Immanuel, "The Rise and Future Demise of the World Capitalist System," *Comparative Studies in Society and History*, vol. XVI, septiembre de 1974, págs., 387–415.

68. Ver, por ejemplo, A., Organski, A.F.K., *World Politics*, 2d ed. (New York: Knopf, 1968). Además, ver Organski, A.F.K. y Kugler, Jaek *The War Ledger* (Chicago: University of Chicago Press, 1980). También, ver *Parity and War: Evaluations and Extensions of the War Ledger*, Kugler, Jaek y Lemke, Douglas, eds. (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1996). Ver Tammen, Ronald; Kugler, Jaek y Lemke, Douglas, *Power Transitions: Strategies for the 21st Century* (New York: Chatham House, 2000).

69. Las obras básicas adscritas a la escuela "realista" incluyen a Morgenthau, Hans, *Politics among Nations* (New York: Knopf, 1948); Carr, Hallett, Edward, *The Twenty Years' Crisis, 1919– 1939* (London: MacMillan & Co., 1940); y, para un realismo "estructural", Waltz, Kenneth, *Theory of International Politics* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979). Para un uso contemporáneo del realismo con la aparición de la RPC en el actual sistema internacional, ver Mearshimer, J., John, *The Tragedy of Great Power Politics* (New York: Norton, 2001).



El papel que desempeña el carácter en el liderazgo eficaz

El general Glenn K. Otis, comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina, visita a soldados acantonados en el Fuerte Jackson, estado de Carolina del Sur, 9 de febrero de 1983.

NARA

Coronel (R) Robert Gerard, Ph.D., Ejército de EUA

El Coronel (retirado) Robert Gerard, Ph.D., Ejército de EUA cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Southern Mississippi, Maestrías en Educación y Asesoramiento de la Universidad Monmouth y la Universidad Shippensburg y un Doctorado en Administración pública de la Universidad Estatal de Pensilvania. Sirvió en el Ejército durante la guerra de Corea y tuvo dos otros despliegues de combate en Vietnam.

El carácter, las cualidades éticas y morales de una persona, ayuda a determinar lo que es correcto y le proporciona a un líder una motivación para hacer lo correcto, independientemente de las circunstancias, ni de las consecuencias.

—Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (*Army Doctrine Reference Publication - ADRP*) 6-22, *Army Leadership* (2012)

Los grandes líderes son soldados humildes que atribuyen su éxito a los hombres y mujeres bajo su cargo. Se apartan mientras sus oficiales y soldados reciben premios y elogios muy merecidos. Su carácter destaca su liderazgo.

Uno de los grandes líderes de carácter del Ejército fue Glenn K. Otis. Entre sus muchas asignaciones de mando en tiempo de guerra y de paz, encabezó el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA, Ejército de EUA en Europa y el Séptimo Ejército/Grupo Central de Ejércitos. El general Otis pasó los últimos cuatro años de su vida en Carlisle, Estado de Pensilvania —donde mantuvo un bajo perfil como oficial retirado tranquilo y sin pretensiones. Si por casualidad lo conociera, jamás se imaginaría su impresionante carrera y, mucho menos, sus acciones heroicas en la guerra de Vietnam.



El teniente coronel Otis con tropas del 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería, 1968.

Un oficial retirado

Conocí, por primera vez, al general retirado Otis en una fiesta militar un poco después de que se mudó a Carlisle. Asistí a la fiesta solo y lo vi parado en medio de una gran sala ruidosa llena de invitados a todo conversar. Pensaba que sabía quién era pero no estaba seguro. Me presenté como Bob Gerard y él contestó causalmente que era Glenn Otis. Si bien no pude reconocer su rostro, inmediatamente reconocí el nombre. De haber reconocido su rostro, dudo mucho que hubiera

intentado decirme nada de su grado previo ni de sus logros. Hablamos por un buen rato y le conté un poco acerca del club de desayuno al cual pertenecía —un pequeño grupo de militares retirados del Ejército que se reunían todos los sábados por la mañana para resolver los problemas del mundo. No pasó mucho tiempo para que se convirtiera en un integrante regular.

En nuestra primera reunión de desayuno, hizo un esfuerzo especial para decir que prefería ser llamado “Glenn” en lugar de “general Otis”. Sin embargo, jamás fuimos capaces de dejar de llamarlo “Señor”. Otis no habló de sus logros en el servicio militar, aunque habían muchos. En cambio, hablaba con orgullo de las grandes tropas que había comandado a lo largo de los años.

Un comandante de combate

Otis se alistó en el Ejército en 1945 y pasó tres años como soldado antes de asistir a la Academia Militar en West Point. Estoy seguro de que su experiencias como soldado le inculcó un excelente sentido básico de lo que es ser un soldado —junto con todas las dificultades. Es muy fácil encontrar los hechos de su progresión en el Ejército —las escuelas, ascensos en grado y premios, y las posiciones de gran responsabilidad que ocupó mientras avanzaba en grado de Soldado raso a General de cuatro estrellas. Más allá de todo esto, había algo muy especial y sincero acerca de Glenn Otis; por lo tanto, comencé mi búsqueda para averiguar más sobre este gran soldado cuyo carácter parecía tan excepcional.

Encontré pruebas del carácter de Otis en su servicio como comandante combatiente en 1967 y 1968 en Vietnam. En mi opinión, no hay nada que pueda ejemplificar más los atributos personales de Glenn Otis que sus experiencias de combate en Vietnam, donde comandó el 3^{er} Escuadrón, 4^o Regimiento de Caballería de la 25^a División de Infantería, y donde recibió la Cruz de Servicio Distinguido por su gallardía en acción durante la ofensiva Tet en 1968.

El Escuadrón de Caballería de la 25^a División.

Otis asumió el cargo de comandante del escuadrón en diciembre de 1967. El escuadrón de caballería era una fuerza móvil que constaba principalmente de tanques y vehículos blindados de transporte de personal. Los tanques tipo M48 tenían un poderoso cañón de 90mm, una ametralladora de calibre .50 montada en la torreta y otra ametralladora M60 montada cerca del cañón principal. Los vehículos blindados de transporte

de personal tipo M113 llevaban tropas y tenían una ametralladora de calibre .50 y una ametralladora M60 montadas en ambos lados de los vehículos. Además de las tres unidades de caballería (Tropas A, B y C), había una unidad de aviación (Tropa D), la cual consistía en helicópteros ligeros de observación, helicópteros de transporte de tropas, helicópteros de ataque y un pelotón de fusileros aerotransportado.

La 25ª División estaba ubicada en el III Cuerpo de Ejército, un área que incluía la capital, Saigón. La misión del escuadrón era proteger la ruta principal de abastecimiento al noroeste desde Saigón hasta Cu Chi (el campamento base de la división) y de Cu Chi a Tay Ninh, una distancia de aproximadamente 80 kilómetros. Tenía amplios conocimientos del área basado en mi primer despliegue en Vietnam en 1966. Además, mi hermano menor, un integrante de la división, resultó herido en el área —en un lugar conocido como Hobo Woods. Las unidades que conformaban el escuadrón de caballería eran móviles, tenían una gran cantidad de potencia de fuego y podían operar independientemente.

El camino de Saigón a Tay Ninh. Cuando los vietnamitas lanzaron la ofensiva Tet en enero de 1968, los elementos de escuadrón del entonces teniente coronel Otis, estaban dispersados en puntos clave a lo largo de aproximadamente 50 millas de la carretera entre Saigón y Tay Ninh. Los elementos de combate de Otis no estaban consolidados de ninguna manera para responder rápidamente a lo que resultó ser una ofensiva norvietnamita de gran escala en todo el país. El 3-4 Escuadrón de Caballería jugó un rol vital para impedir la pérdida de la base aérea en el combate principal de la guerra.

En su libro titulado, *A Hundred Miles of Bad Road*, los autores Dwight W. Birdwell y Keith William Nolan describen varios relatos que demuestran el estilo de liderazgo de Otis.¹ El autor Birdwell sirvió en el 3^{er} Escuadrón del 4^o Regimiento de Caballería, bajo Otis. Algunos relatos descritos en el presente artículo provienen del libro de Birdwell y algunos otros de entrevistas y correspondencia con veteranos del escuadrón.² Otra información viene de la narración propia de Otis, registrada cuando era estudiante en la Escuela Superior de Guerra del Ejército.³

A principio de su asignación, aparentemente Otis causó una buena impresión personal a todos los integrantes del escuadrón. Un comandante de tanques dijo

que no podía recordar al comandante previo del escuadrón antes de que llegara Otis. De hecho, ya no podía visualizar en su mente el rostro del antiguo comandante, pero agregó que todos conocían y recordaban a Otis porque casi siempre estaba con los soldados, asegurándose de que estuvieran bien y tomando nota de lo que necesitaban.

A fin de proteger la carretera, el escuadrón fue dispersado en unidades más pequeñas en puntos clave a lo largo del camino largo y peligroso. Otis iba a sus posiciones en su vehículo semi-oruga, sin escolta, solo para cerciorarse de que estaban alertas y estuvieran bien. La presencia frecuente de Otis era diferente a la de un microadministrador; confiaba en sus subalternos y se aseguraba que tenían lo necesario para llevar a cabo sus tareas.

El comandante de tanques informó que como parte de la misión de seguridad en el camino, había lugares donde la ruta de abastecimiento principal pasaba por aldeas del lugar. En estos casos, de noche, las escuadras de infantería desmontaban sus transportes y proporcionaban seguridad de flanco mientras los vehículos blindados avanzaban a través de la aldea. A los soldados no les gustaba hacer eso porque era muy peligroso. De vez en cuando, Otis desmontaba su vehículo y llevaba a cabo la seguridad de flanco con una escuadra de infantería. Uno de los soldados que detestaba estas misiones dijo que cuando veía a Otis desmontar su vehículo junto con ellos, sentía que no podía quejarse de sus deberes.

Una de las áreas problemáticas a lo largo de la carretera estaba cerca de la aldea de An Duc, al norte de Cu Chi, donde los vietcong constantemente colocaban minas en una alcantarilla debajo del camino. Birdwell y Nolan describen un incidente en que la sección de Birdwell de la Tropa Charlie se le había asignado la misión de mantener la observación nocturna del área donde se encontraba la alcantarilla. La pequeña unidad fue cuidadosamente encubierta en el lugar cerca de la alcantarilla y pacientemente esperaba ver indicios de cualquier movimiento enemigo.

Repentinamente, Birdwell dijo que escuchó un ruido retumbante. Se aproximaba cada vez más desde atrás de su posición. Por fin, en la oscuridad, pudo distinguir un vehículo semi-oruga y la silueta de Otis. El vehículo se detuvo. Luego de algunos minutos, Otis calladamente lo contactó por radio. Desde su posición, Otis, usando un dispositivo de visión nocturna, podía ver a un grupo de vietcong desplazándose en silencio hacia el camino y la

alcantarilla. Dirigió a las tropas de Birdwell a una posición donde podrían enfrentar a los soldados enemigos. El enemigo jamás supo lo que le había golpeado. Al día siguiente, Otis felicitó y elogió a los soldados de la Tropa Charlie pero jamás se atribuyó ningún mérito.

El ejercicio del mando tipo misión. El estilo de liderazgo de Otis causó una impresión duradera en un comandante de la Tropa B. A veces, Otis viajaba con las tropas cuando estaban protegiendo la carretera principal entre Saigón y Tay Ninh. Antes de desplazarse de una posición a otra, el nuevo comandante de tropa quiso dar una presentación de información a Otis sobre sus planes y avances. Otis escuchó la primera presentación del nuevo comandante de tropa. La segunda o tercera vez que el comandante comenzó a dar una presentación de información, cuentan que Otis lo interrumpió. Otis le explicó que le había asignado una misión al comandante de tropa que él mismo consideró adecuada. Otis dijo que no era necesario que supiera todos los detalles. Estaba disponible en caso de que sus comandantes necesitaran más recursos del escuadrón, o de la división para ayudarles en una lucha más amplia. De hecho, Otis dijo que todas las unidades de caballería llevaban a cabo las operaciones nocturnas de manera distinta. Lo consideraba algo positivo porque le presentaba un problema de imprevisibilidad al enemigo.

En 1967, el Ejército sacó de la escuela a un joven oficial que estudiaba transmisiones y lo asignó como oficial de transmisiones del escuadrón bajo el mando de Otis. El teniente confesó su temor de quedar mal ante su nuevo líder. Otis se sentó a su lado, lo miró directamente a los ojos y le dio una palmada en la rodilla. Otis alentó al teniente, diciéndole que solo necesitaba seguirlo —y que estaría bien. El joven oficial confió en Otis. Con el tiempo, el teniente olvidó los nombres de todos los otros oficiales que conoció en Vietnam, pero recordó a Glenn Otis el resto de su vida porque Otis primero fue un hombre y después un coronel.

Otis tenía buen sentido del humor. En un enfrentamiento con las fuerzas del Ejército de Vietnam del Norte en Hoc Mon en 1968, poco después de asumir el cargo de comandante del escuadrón, aterrizó cerca de uno de los tanques de la Tropa C. El comandante de tanque tenía un mono mascota atado con una correa a la cúpula. Cuando llegó Otis, el comandante estaba de pie a lado del tanque y el mono estaba en lo alto de la cúpula. Otis miró al comandante y, luego, al mono.

Como una broma, preguntó si el mono estaba al mando del tanque. El comandante dijo que no y cuestionó porque Otis hacía la pregunta. Otis dijo que había oído mucho chirrido cuando escuchaba las comunicaciones de este tanque en la red de la Tropa C. Ahora que había visto al mono cerca de la cúpula, presumió que era el comandante del tanque y el chirrido en la red tenía que haber venido del mono.

La ofensiva de Tet. Salvo unos pocos observadores, la ofensiva de Tet fue una sorpresa para las fuerzas estadounidenses. Al principio, se le consideró una acción recreativa más que una ofensiva norvietnamita de gran escala en el área de Khe Sanh, a lo largo de la zona desmilitarizada. En su lugar, la acción fue una ofensiva cuidadosamente planificada en todo el país, que incluía unidades tanto norvietnamitas como del vietcong. Cuando se le ordenó a Otis responder al contacto enemigo cerca del rincón sudoeste de la Base Aérea de Tan Son Nhut, no tenía la menor idea de la magnitud del ataque norvietnamita que había sido cuidadosamente planificado, ni los principales comandos estadounidenses y vietnamitas tampoco tenían idea. La Base Aérea fue una de las cinco más grandes instalaciones blancas en el área de Saigón. En su misión de seguridad de carreteras, los elementos del escuadrón de caballería de Otis todavía estaban distribuidos en puntos clave a lo largo de las 50 millas de la parte sudoeste de Saigón, al norte a Tay Ninh.

Cuando Otis recibió la orden de desplegar al escuadrón en el sur, solo estaban disponibles dos pelotones de la Tropa C, junto con la Tropa D (la unidad de caballería aérea) en Cu Chi, pero, inicialmente, no hubo nada que indicara el ataque contra la Base Aérea, no era más que una redada de golpe y fuga por una pequeña unidad guerrillera. Sin embargo, la fuerza enemiga que atacaba la Base Aérea de Tan Son Nhut sumaba aproximadamente 2.665 soldados norvietnamitas y del vietcong. La pequeña pero poderosa fuerza de la 3-4 Caballería llevó a cabo un ataque frontal contra los elementos de vanguardia de una ofensiva de gran envergadura.

El combate llegó a ser un testamento de la valentía y valor de Otis y de las tropas asignadas a la 3-4 Caballería. El comandante de la Tropa C iba a la cabeza del ataque. Luego, se presentaron muchos premios por valor. La Tropa C sufrió el número más alto de bajas mientras miles de balas trazadoras verdes, junto con una multitud de granadas de lanzacohetes, golpearon a los soldados y a los vehículos blindados que habían

hecho contacto en el punto de penetración en la Base Aérea. Otis, rápidamente asumió el mando de todo el combate en el área de Tan Son Nhut.

Cuando la Tropa B entró al combate en un momento crítico del enfrentamiento, Otis recomendó a su comandante maniobrar a la unidad para golpear al enemigo que les atacaba desde el flanco. En sus notas, el comandante de la unidad recontó que Otis, por rutina, decía a sus comandantes subalternos que él recomendaba acciones específicas —en lugar de dirigirlos. Otis, dejó las decisiones detalladas a sus comandantes subalternos, permitiéndoles la flexibilidad de modificar los planes al instante, de ser necesario.

Según los relatos verbales de los soldados que estaban en la zona de combate, los helicópteros de Otis fueron derribados siete veces. Un especialista que estaba con Otis cuando su helicóptero hizo un aterrizaje forzoso, cuenta que Otis salió de la aeronave averiada en medio del combate en curso con balas volando por todos lados. Otis caminó algunos metros y esperó que llegara la siguiente aeronave para recogerlo. Estaba tranquilo, como si estuviera esperando un taxi en Nueva York. Milagrosamente, salió de estas aeronaves dañadas sin lesiones graves.

Durante la ofensiva Tet, Otis frecuentemente sobrevolaba sus tropas solo a unos centenares de pies de altura. Arregló el reabastecimiento de municiones de la asediada Tropa C y evacuó a los heridos en su helicóptero. Participó en el combate desde el principio hasta el fin. Cuatro de sus aeronaves fueron derribadas cerca de Saigón. Un soldado que resultó gravemente herido en el combate se refirió a Otis como un teniente coronel leal y fuerte que podía resolver problemas y tomar decisiones.

A pesar de su preocupación genuina por sus soldados, Otis no era ingenuo. Un acontecimiento en el combate de la Base Aérea de Tan Son Nhut demuestra cuán enérgico podía ser. Intensificaba el combate y los refuerzos comenzaban a llegar. El comandante de mayor jerarquía, un Coronel, llamó por radio para decir que era Coronel, Otis, en ese tiempo, solo era Teniente Coronel, y le dijo a Otis que debía proporcionar un informe sobre la situación para que el Coronel asumiera el control del campo de batalla. La respuesta de Otis fue que no cedería el control del campo de batalla hasta tanto se terminara el combate. Dijo que el Coronel estaba en apoyo de su unidad. El Coronel hizo una pausa y acordó, y entonces le preguntó a Otis a dónde quería que llegaran las tropas.

Una despedida. Por primera vez, Glenn Otis fue herido el 31 de enero de 1968 durante la ofensiva Tet. Nuevamente fue herido y evacuado en mayo. Escribió una carta de despedida a los integrantes del escuadrón en junio. Si bien sostuvo que no quiso que la carta estuviera llena de sentimientos y nostalgia, un cierto nivel de sentimiento era evidente. Expresó el gran respeto que sentía por sus tropas. Escribió que parte de él siempre estaría con el “3-4 Escuadrón de caballería,” y no fue la parte que obtuvo el vietcong cuando fue herido. Dijo que jamás olvidaría ninguno de los combates ni tiempos difíciles que compartieron.

El carácter duradero

Después de la guerra, el escuadrón celebraba reuniones cada dos años. Otis asistía cuando le era posible, aún después de ser ascendido al grado de General. Las tropas lo consideraban tanto un anecdotista



NARA

El general Glenn K. Otis, comandante del Ejército de EUA en Europa y el Séptimo Ejército, en una ceremonia de conmemoración del 40° aniversario del Día D, 2 de junio de 1984.

cautivador como un buen oyente. Parecía que Otis recordaba a todos sus soldados, vivos o muertos. Mantuvo contacto por correspondencia con un número de ellos y les ayudó tanto a ellos como a sus familias cuando era posible. Por ejemplo, escribió una carta para ayudar al hijo de un antiguo soldado para que asistiera a la Academia Militar de EUA en West Point. Posteriormente, Otis dedicó sus esfuerzos para que Dwight Birdwell, un amerindio que jugó un rol heroico en el combate de Tan Son Nhut, fuera condecorado con la Medalla de Honor.

El respeto mutuo. Durante toda su vida, Otis fue conocido por respetar a las personas como un todo y no prestar atención a las diferencias. Por ejemplo, un oficial subalterno que luchó a lado de Otis en el combate de Saigón luego se convirtió en un ávido manifestante anti-guerra. A pesar de eso, tanto su amistad como el respeto mutuo perduró. Uno de sus antiguos capitanes dijo que el servir bajo el mando de Otis fue un privilegio singular.

Como soldado y retirado, Glenn Otis no necesitaba parafernalias especiales, ninguna granada que colgara de su cinturón, ninguna gorra gastada, ninguna pistola con mango de perla, ningún perro con correa, ninguna pipa, ningún cigarro en su boca. Las personas que lo conocieron podían determinar que era un gran hombre, un verdadero líder de hombres. Glenn Otis era una persona de carácter.

El liderazgo duradero. Mientras reflexionaba sobre mi búsqueda para descubrir lo que era tan especial acerca de Glenn Otis como líder, se me presentó la primera oportunidad de reunirme con él. La respuesta estaba frente a mí. Allí estaba, de pie, solo y en silencio;

un hombre humilde y pensativo, espontáneamente amable con un desconocido. Se conectó con sus oficiales y soldados del mismo modo. Sus soldados no sintieron que trabajaron bajo él, sino con él. Pensaban que Otis hablaba con ellos en lugar de darles órdenes. Su sinceridad, humildad y una preocupación genuina por sus subalternos fueron las cualidades que distinguieron a Glenn Otis de sus contemporáneos. Su ejemplo de liderazgo eficaz es eterno.

Conclusión

Muchos líderes son respetados. Sin embargo, hay una diferencia entre el respeto y la reverencia. En el Ejército, el mostrar respeto a líderes es algo obligatorio. Los soldados muestran respeto a través de la deferencia, cortesía y obediencia. Por otra parte, la reverencia es el respeto logrado. Los soldados que llegan a guardarle respeto a un líder, lo muestran a través de la veneración. Glenn Otis era, y todavía es, venerado por sus tropas.

Cuando hice contacto con los integrantes sobrevivientes de la 3-4 Caballería, me sorprendió cuán frecuentemente ellos dijeron que amaban a su comandante. Este sentimiento es bastante raro entre un grupo diverso de hombres rudos, muchos de los cuales se criaron en la década de los años 60, en vecindarios dilapidados, o en pueblos rurales pobres donde la supervivencia era un desafío y la autoridad no bien recibida.

El carácter hace mucho más que ayudar a un líder a “determinar lo que es adecuado” y “hacer lo correcto”, según lo establecido en la ADRP 6-22. La historia de Glenn Otis demuestra cómo un líder con carácter puede inspirar a hombres no solo en el campo de batalla, sino en todas las facetas de sus vidas. ■

Referencias Bibliográficas

1. Birdwell, Dwight W. y Nolan, Keith William, *A Hundred Miles off Bad Road: An Armored Cavalryman in Vietnam, 1967-1968*, (Novato, California: Presidio Press, 1997). Extractos parafraseados y usados con permiso.

2. Quiero agradecerles a los integrantes del 3^{er} Escuadrón, 4^a Caballería, sin cuyo apoyo no hubiera podido escribir el presente artículo: Dwight W. Birdwell, Thomas Fleming, Rolland Fletcher, Jimmy Greer, Jerry Headley, Oliver Jones, Ralph Martinez, Malcom

Otis, Jim Ross, William E. Shaffer y Robert Sevene. Los integrantes sobrevivientes de la 3-4 Caballería que contribuyeron información consistentemente expresaron su reverencia y amor por su antiguo comandante.

3. Otis, Glenn K., en “Vietnam Mechanized Operations Oral History Collections 1965-1973,” (Carlisle, Pensilvania: U.S. Army Heritage and Education Center).



La definición de la Fuerza 2025

El Sgto. Joshua Oakley, un líder de equipo del 2º Pelotón, Compañía B, 1º Batallón, 5º Regimiento de Infantería, 1º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 25ª División de Infantería, lleva a cabo la seguridad de retaguardia mientras patrulla en la aldea Shengazi, Afganistán, 3 de enero de 2012.

(Ejército de EUA, Sgto. Michael Blalack)

Teniente coronel Brandon Smith, Ejército de EUA

El Teniente coronel Brandon Smith es un oficial de la unidad blindada que actualmente se desempeña en la Comandancia, TRADOC. Cuenta a su haber con una Licenciatura del Instituto Militar de Virginia y una Maestría de la Escuela de Guerra Naval. Se desplegó a Afganistán en apoyo a la Operación Enduring Freedom y a Irak en la Operación Iraqi Freedom.

A medida que toma forma el Ejército de 2020, es claro que el presupuesto y recorte de personal que se avecina significa que el Ejército tendrá que hacer más con menos. La inversión en ciencia y tecnología puede ayudar a superar las limitaciones, pero los avances que se necesitan hacer, toman de 10 a 30 años en el futuro. El Ejército necesita una estrategia para el futuro, más allá de 2020, que proporcione metas provisionales para la estructura y desarrollo. El concepto para satisfacer esta necesidad se conoce como “Fuerza 2025”. El concepto de la Fuerza

2025 destaca el desarrollo de la combinación correcta de capacidad expedicionaria para apoyar el compromiso regional mientras se conserva la capacidad de ganar en el campo de batalla. Este será el diseño de la fuerza necesario para poner en práctica el *poder terrestre estratégico*.

El concepto de poder terrestre estratégico está ganando popularidad en los círculos militares y creando discusiones sobre el poder terrestre en el futuro. El mismo presenta una narrativa clara sobre cómo el poder terrestre apoya la seguridad nacional y afecta las

estrategias de influencia y compromiso. Los líderes del Ejército se están dando cuenta de que el diseño de nuestra fuerza, nuestro planteamiento de ciencia y tecnología, y nuestras decisiones de uso de fuerza necesitarán cambiar significativamente. Nuestro planteamiento como una fuerza debe ir mucho más allá del siguiente ciclo anual de presupuesto.

Las recientes iniciativas del diseño de fuerza

El esfuerzo de TRADOC en la formulación del concepto de poder terrestre estratégico ha sido un proceso informativo para los líderes del Ejército.¹ Según el General Robert W. Cone, TRADOC ha expuesto muchas de las deficiencias de nuestro entrenamiento, asignación de recursos y desarrollo —un resultado de constantes despliegues y requerimientos de apresto durante los últimos 10 años.² Cone declara que para la última década, las iniciativas científicas y tecnológicas centradas en satisfacer las necesidades del Ejército en Irak y Afganistán —son requerimientos, en gran parte, a corto plazo.³ El resultado ha sido una fuerza menos centrada en las armas combinadas y más centrada en la contrainsurgencia y misiones de seguridad de amplias zonas. Irak y Afganistán se convirtieron, justificadamente, en los laboratorios de combate. Mientras lentamente perdimos nuestro enfoque a largo plazo y sobre el horizonte y nos centramos en la lucha cercana, quedamos menos preparados para cumplir con los requisitos de seguridad nacional en curso.

Más recientemente, el Ejército comenzó a dedicar importantes recursos a los ejercicios y experimentos concebidos para determinar y comprender los requerimientos por venir. La solución interina del Ejército para satisfacer esos requisitos era conocida como “Ejército 2020”. Este concepto dirigió la remodelación de la estructura actual de la fuerza a una más pequeña con capacidades equilibradas. Esto regresaría al Ejército de ser una fuerza contrainsurgente a un Ejército capaz de luchar en todo el espectro de las operaciones militares.⁴

El concepto de Fuerza de 2025

El siguiente paso debe llevar al Ejército aún más hacia el futuro. El concepto de “Fuerza 2025” responde a la llamada de los líderes estadounidenses para determinar puntos intermedios, basados en los requerimientos estratégicos del poder terrestre, los cuales

guiarán el desarrollo e innovación a largo plazo.⁵ En el concepto de la Fuerza 2025 se describe cómo el Ejército implementará el poder estratégico terrestre, mediante el uso de una fuerza que puede quedarse regionalmente dedicada a prevenir y moldear, mientras mantiene la capacidad de ganar.

La Fuerza 2025 integra dos planteamientos en el diseño de la fuerza. El primero es destacar los conceptos futuros y los requisitos de capacidad para orientar la inversión en la ciencia y tecnología. El segundo es mejorar las maneras de prueba, evaluación y uso de las nuevas tecnologías con el fin de, rápidamente, ponerlos en práctica en el campo. La meta de la Fuerza 2025 es rápidamente integrar los desarrollos de la ciencia y tecnología de manera que podamos desarrollar una fuerza expedicionaria más ágil y letal a mediano plazo. Esto nos dará el tiempo necesario para obtener avances científicos en 2030 y más allá.

El punto de partida para la puesta en práctica del poder terrestre estratégico y el diseño de Fuerza 2025, fue una predicción de inestabilidad en el ambiente de seguridad mundial futuro. Debemos intentar prever las capacidades necesarias en una futura fuerza —a pesar de que el Ejército tiene un deficiente récord de prever la siguiente pelea. Un cuadro inclusivo del ambiente de seguridad futuro no se centra en una sola amenaza, sino en las condiciones generales. Esta amplia representación está guiando a los desarrolladores a destacar las capacidades más como una herramienta multiuso que una bayoneta de un solo propósito. Al tomar en consideración estos requerimientos futuros así como las capacidades, nuestro Ejército se ha frenado de llevar a cabo *operaciones terrestres unificadas* y, luego, llevar a cabo un análisis detallado de nuestras experiencias y lecciones aprendidas en la última década. Los líderes del Ejército están desarrollando un modelo para el futuro.⁶

Este modelo guiará el uso de la ciencia y tecnología en el desarrollo de un Ejército ágil y más expedicionario. El diseño de la Fuerza 2025 usará menos recursos para conseguir los medios necesarios para la lucha y mantenerlos allí hasta completar el trabajo. Encabezará una fuerza que es tan letal y protegida como nuestra fuerza actual, pero más móvil y sostenible. La fuerza necesitará una capacidad de red para operar en ambientes austeros y dispersos, y líderes y soldados adecuados para combinar estas capacidades a fin de prevenir, moldear y ganar.

Una vez que los conceptos de la Fuerza 2025 sean mejorados y puestos en una estrategia de desarrollo, necesitamos una manera práctica para pasar de los conceptos a la realidad. En la medida en que nuestras fuerzas se repliegan, perdemos los “laboratorios de combate” de Irak y Afganistán que hemos estado usando por más de 10 años. Lo que queda es una capacidad de experimentación limitada del Ejército que consiste en pruebas locales y operaciones de implementación, laboratorios de combate del Centro de Excelencia y ejercicios conocidos como evaluaciones de integración de red.⁷ “Las maniobras de la Fuerza 2025” es el vehículo del Ejército para coordinar la evaluación de nuevas capacidades.⁸

Las maniobras de la Fuerza 2025

Las maniobras de la Fuerza 2025 proporcionan un plan operacional que dirige una serie de ejercicios y experimentos centrados en validar las capacidades requeridas por la Fuerza 2025. Ofrece una lista de lugares donde llevar a cabo las “mejores” pruebas y evaluaciones. Las maniobras de la Fuerza 2025 incorporan los laboratorios de combate del Centro de Excelencia, juegos de guerra, rotaciones del Centro de entrenamiento de combate y experimentos de objetivos principales en una serie coordinada de sucesos que permiten un desarrollo, pruebas y puesta en práctica más rápido que las de las capacidades futuras.

Las maniobras de la Fuerza 2025 difieren de los planteamientos previos de evaluación tales como la prueba de la 4ª División de infantería del concepto del siglo XXI de la Fuerza del Ejército en 1998.⁹ No es como una prueba única de unidad en la cual el entrenamiento es impulsado por el formulador del concepto. La nueva idea es establecer un lugar de prueba y procedimientos dictados por el tipo de entrenamiento y unidad más que por el formulador o evaluador. El centro de prueba puede seguir siendo el Comando de modernización de brigada en el Fuerte Bliss, pero ahí

no es donde termina la prueba. El desarrollo de un proceso que rápidamente adquiere el equipo correcto en el campo requiere un menú de opciones —una serie de ejercicios confeccionados a la medida que les permita a los desarrolladores, experimentadores y unidades trabajar juntos para crear un mejor producto en el momento oportuno.



Helicópteros UH-60 Black Hawk asignados a la 12ª Brigada de Aviación de Combate del Ejército de EUA en Europa aterrizan para recoger a soldados durante un ejercicio de fuego vivo de armas combinadas en el Área de Entrenamiento, Grafenwoehr (Alemania), 28 de marzo de 2014.

(Ejército de Eua, Especialista Glenn M. Anderson)

Conclusión

La Fuerza 2025 y sus maniobras afines se esfuerzan por maximizar el uso de los recursos del Ejército. La inversión directa en el desarrollo de las capacidades futuras alineadas con los requisitos operacionales futuros debe impulsar el diseño. Como una revisión de progreso a mediano plazo, el Ejército hace los ajustes necesarios en la Fuerza 2025 y, más importante, hace la combinación correcta de capacidades en el terreno para verificar su trabajo.

El Ejército de 2020 sostendrá nuestras capacidades a corto plazo, pero nos arriesgamos a perder nuestra capacidad de superar otras fuerzas si seguimos dependiendo de la adaptación. El concepto de poder terrestre estratégico requiere una fuerza expedicionaria completamente entrenada y equipada para la siguiente lucha. La Fuerza 2025 guiará a nuestro

Ejército en el desarrollo de la combinación adecuada de capacidades para que participe en el nivel regional

y, de requerirlo la Nación, ganar decisivamente en el campo de batalla. ■

Referencias Bibliográficas

1. A fin de leer sobre el concepto, ver U.S. Army, U.S. Marine Corps y U.S. Special Operations Command Strategic Landpower Task Force, "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills," by Raymond T. Odierno, James F. Amos, y William H. McRaven, Mayo de 2013, <http://www.arcic.army.mil/Initiatives/strategic-landpower.aspx>.

2. Cone, W., Robert, "Strategic Landpower" (discurso de 2013 de la Asociación del Ejército de EUA [AUSA] Reunión y exposición anual, Washington, DC, 21 de octubre de 2013), <http://www.army.mil/professional/ilw/landpower.html>.

3. Ibíd.

4. Cone, Robert, "Shaping the Army of 2020," Army Magazine (octubre de 2011): págs. 71-76; U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-0, The Army Capstone Concept (Washington DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 21 de diciembre de 2009), <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/capstone.pdf>.

5. U.S. Army Capabilities Integration Center white paper,

"Army Vision: Force 2025," (Washington, DC: GPO, 23 de enero de 2014), http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Army-Vision-Force-2025_23JAN2014.pdf.

6. A fin de obtener información sobre las operaciones terrestres unificadas ver Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, Unified Land Operations (Washington DC: GPO, mayo de 2012), http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp3_0.pdf

7. Para más información sobre las evaluaciones de integración de red, ver the U.S. Army Capabilities Integration Center website, [http://www., ver arcic.army.mil/Initiatives/network-integration-evaluation.aspx](http://www.arcic.army.mil/Initiatives/network-integration-evaluation.aspx).

8. U.S. Army Capabilities Integration Center white paper, "Army Vision: Force 2025 Maneuvers" (Washington, DC: GPO, 23 de enero de 2014), http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Force-2025-Maneuvers_23JAN2014.pdf.

9. Hartzog, William "A Time for Transformation: Creating Army XXI," Army (1 enero de 1996): págs. 53-59.



¡Paula, muchas felicidades en su jubilación y un millón de gracias por su trabajo!

Nuestra querida Paula Keller Severo se jubiló el 31 de octubre de 2014, luego de 20 años de servicio para el Ejército de Estados Unidos.

Paula comenzó su carrera profesional como maestra de Jardín de la Infancia en Denver en el Estado de Colorado; Fráncfort, Alemania; y el Fuerte Leonard Wood, Estado de Misuri. También desempeñó el papel de traductora e intérprete para la oficina de Prevención de desastres en Denver y en el 97° Hospital General en Fráncfort.

En 2008 comenzó a trabajar en *Military Review* en calidad de Asistente de traducción para la sección de español y portugués. Además, prestó apoyo en las áreas

de administración y finanzas para las publicaciones extranjeras de nuestra revista.

Durante los últimos 6 años de producción de *Military Review*, Paula desempeñó, entre otras tareas importantes, la revisión, coordinación y adición de las traducciones a nuestra base de datos a fin de establecer la conexión necesaria, y producir la uniformidad de nuestras traducciones.

Si bien todos en *Military Review* nos sentimos triste por su partida, deseamos que este nuevo capítulo de su vida este colmado de buena suerte, éxito y salud. Paula, el equipo de traductores y revisores de *Military Review* queda muy agradecido por su importante colaboración.