

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 las fuerzas 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 3^{er} 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



(Ejército de EUA, Cabo Alex Flynn)

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.

datos de evaluación sería proporcionar a lo 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>.

<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/doc-trine/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