



Ganador del 1<sup>er</sup> lugar del  
Concurso DePuy de 2014

Integrantes 16° Regimiento de infantería de EUA, se reúnen alrededor de una fogata en 1916 durante la expedición Pancho Villa.

(Foto cortesía del Departamento de Defensa)

# Las famosas fogatas de Eisenhower

## Cómo mantener al Ejército adaptable, ágil e innovador en tiempos de austeridad

Coronel (retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA

*El fuego es el bienestar principal del campamento, ya sea en verano o invierno, y se extiende de una temporada a la otra. Sirve tanto para levantarnos el ánimo como para darnos calor y mantenernos secos.*

—Henry David Thoreau

Jamás disparó un tiro motivado por la ira.<sup>1</sup> Nunca combatió en una primera línea de fuego verdadera.<sup>2</sup> Sin embargo, el general Dwight D. Eisenhower, se convirtió en uno de los oficiales más eficaces, innovadores y prestigiosos que sirviera en el Ejército de EUA y, eventualmente, como Presidente de Estados Unidos. Eisenhower, el soldado, se convirtió

en el líder que avanzó un Ejército que no se había puesto a prueba, lo adaptó y le infundió un grado de agilidad para emprender misiones sumamente difíciles. El que un oficial disfrutara de tal éxito sin haber participado en combate cercano puede parecer extraño, sin embargo, ciertas circunstancias y acontecimientos hicieron este hecho posible. Con sus memorias, Eisenhower da luz a, tal vez, el episodio de transición más importante de su carrera.

Al parecer, las contribuciones eventuales y grandes de Eisenhower al Ejército comenzaron mientras estaba sentado frente a una “pequeña fogata.”<sup>3</sup> Más importante aún, lo hizo en compañía de otro oficial que ejercería gran influencia sobre él.<sup>4</sup> Esa confluencia de acontecimientos sembró la semilla de la sabiduría y tiene ramificaciones para el Ejército de hoy en día, a medida que el mismo, se enfrenta a un futuro de restricciones fiscales y una reducción relacionada con el entrenamiento y equipo.<sup>5</sup> Por consiguiente, el actual Ejército, busca maneras de ser flexible y adaptable en virtud de ese futuro restrictivo. No es complicado ni elaborado, pero quizás “las pequeñas fogatas” de Ike [el apodo de Eisenhower], sea el modelo, o la clave para un Ejército futuro exitoso. El ambiente de fogata sugiere una manera de destacar y mejorar lo que es verdaderamente el mejor arma de un soldado para adaptarse e innovar: el proceso cognitivo.

En primer lugar, la comprensión del ambiente relajado de esas fogatas en la historia personal de Eisenhower, es crucial para que pueda ser repetido y puesto en práctica tanto en la tutoría como en el aprendizaje del Ejército de hoy en día. A continuación, en este artículo se presenta un tema muy importante que se desarrolla en un entorno de fogata, el cual permite centrarse en la capacidad o destreza que el Ejército, en general, debe comprender (y en un grado que, en la actualidad, persigue): el concepto del centro operacional de gravedad (COG, por sus siglas en inglés). Además, con su buen entorno y tema, el ambiente de fogata, en última instancia, facilita el recurso más valioso del Ejército: el individuo, o más específicamente, la mente del individuo, que, por encima de todo, es la base de un pensador eficaz y líder. Por último, invitar a otras ramas del servicio a participar en una fogata más grande, nos lleva a ganar puntos de vista variados sobre el concepto de COG, así como contribuye a que el Ejército siga adoptando el mismo. Y todo comienza con un ambiente muy sencillo.

## El bienestar principal del campamento

Eisenhower como individuo, y más tarde, en calidad de oficial, fue producto de su ambiente y



En Inglaterra, el general Dwight D. Eisenhower, da la orden del día a los paracaidistas, “Victoria total —nada más ni nada menos”, justo antes de que abordaran sus aviones para participar en el primer asalto en la invasión de Europa.

(Foto del Centro de Historia Militar)

experiencias, algunas de las cuales son muy conocidas. Eisenhower creció en condiciones algo austeras en Abilene, Kansas.<sup>6</sup> Posteriormente, asistió a West Point.<sup>7</sup> Además, sirvió en un Ejército que estaba limitado en términos de presupuesto y recursos humanos.<sup>8</sup> Lo que resulta intrigante sobre su temprana carrera es cómo el encanto de las campañas y operaciones, la historia que amó cuando era un jovencito, pero que llegó a detestar cuando era un cadete de West Point, lo apartó de su estudio.<sup>9</sup> Eventualmente, la historia, nuevamente, cautivó a Eisenhower. Se convirtió en un oficial muy hábil para adentrarse en los hechos históricos a fin de explicar por qué ciertas operaciones tuvieron éxito o fracasaron. Este regreso a la fascinación por la historia, que más adelante fue tan beneficiosa en la carrera de Eisenhower, no fue por casualidad.

Eisenhower atribuyó su asignación a Panamá como el origen de su renovada curiosidad por la historia.<sup>10</sup> Como parte de sus deberes en ese territorio, exploró el interior del país y, a veces, pasaba la noche en el lugar, disfrutando de una “pequeña fogata.”<sup>11</sup> Sin embargo, no estaba solo durante estas horas de la tarde. Los escritos de Eisenhower indican la presencia de otros oficiales. Cuando los hombres, independientemente de sus antecedentes, se reúnen alrededor de la luz relajante de una fogata, hablan y, por lo regular, hablan de todo. En la historia de Eisenhower, esas conversaciones se centraron en la historia.<sup>12</sup> Además, resulta seguro presumir que hablaron de armas, operaciones y del Ejército futuro. Un oficial que participó en estas conversaciones, en particular, se convirtió en una gran influencia —el actor principal en la historia de Eisenhower que fue muy crucial en el modelo de fogata.

Eisenhower escribe sobre cómo encontró a un fabuloso mentor en el General Fox Conner, el influyente oficial previamente aludido.<sup>13</sup> Fue Conner, el oficial de operaciones del General Pershing en Francia durante la Primera Guerra Mundial, quien lisonjeó, motivó y tentó al joven Eisenhower a impregnarse de conocimientos e historia militar.<sup>14</sup> Eisenhower describió con gusto a Conner como una persona de mucho conocimiento, un “almacén de asesoramiento axiomático.”<sup>15</sup> Aparentemente, Conner también notó algo. Vio una gran promesa en un joven oficial que podría producir buenos frutos a través del desarrollo necesitado. El tener en cuenta esta relación significativa ocurrida en

un ambiente muy relajado de atmósfera, casi mística, de una fogata resulta ilustrativo e instructivo.

En la actualidad, sería un desafío creativo para el Ejército analizar ese episodio y establecer el mismo “bienestar principal de campamento” relajado— que de aquí en adelante, en el presente artículo, se le llamará *fogata* por conveniencia y consistencia— para ayudar con el proceso de desarrollo y tutoría.<sup>16</sup> En este artículo no se ofrecen sugerencias de cómo reinventar el programa de tutoría del Ejército; el interés específico del mismo se centra en el ambiente de fogata.

La importancia de un ambiente de tutoría se ve reflejada en otras instituciones administrativas y de entrenamiento no militares; una es el mundo de los deportes. La Comisión de deporte australiana considera que, “el primer rol que juega el tutor es crear un ambiente conductivo y desafiante para el aprendizaje.”<sup>17</sup> Las similitudes entre el deporte y la institución castrense puede ser evidente y obviamente adecuada. Ambos requieren del esfuerzo de equipo, el comprender los planes complejos, agilidad y pensamiento rápido en un ambiente violento (si solo se habla del contacto físico para los deportes). El sagaz Conner, obviamente logró aprovechar su ambiente de tutoría elegido, la fogata. Algunos detalles de la fogata, una vez analizados, resultan intrigantes.

Un ambiente tranquilo y sin problemas, la fogata principalmente trata de discusiones. Este ambiente, independientemente del tema, afortunadamente no requiere instalaciones complicadas ni ejercicios complejos. Como ejemplo, los ejercicios de grupo de estado mayor llevados a cabo en el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor General (CGSOC, por sus siglas en inglés) facilitan el aprendizaje: los grupos



General Fox Conner

pequeños, dedicados a la cooperación y respeto junto con la facilitación competente, es una buena dosis de cuestionamiento y una pizca de limitación de tiempo (a fin de cuentas, una fogata se apaga con el tiempo). Dada la pequeña escala del ejercicio, los soldados no se pierden en el medio ambiente. Además, muy

parecido a la escena de fogata que describe Eisenhower, el proceso definitivamente es una experiencia cognitiva. La sencillez del modelo de fogata revela sus otros puntos atractivos.

Esta estructura no se limita al CGSOC. Puede ser usada en todos los niveles y no requiere de instalaciones de entrenamiento complejas disponibles para los que se encuentran en un nivel de comando combatiente (V.gr., Centro de preparación de guerrero del Ejército de EUA en Europa).<sup>18</sup> Ciertamente, el ambiente de fogata puede darse allí, pero también es muy adecuado para el nivel de compañía hasta los niveles de batallón, brigada y división. Al revisar la historia de Eisenhower, hay algunos puntos clave que destacar cuando se toma en consideración este paradigma:

- ◆ Busque la sencillez y evite cualquier tipo de metodología dogmática o rutinaria.
- ◆ No hay que introducir en el proceso ningún requerimiento pragmático.
- ◆ No hay necesidad de verificaciones rutinarias en el aprendizaje.
- ◆ Por último, del tono que se extrae de las memorias de Eisenhower, no es evidente la reprimenda. Ninguna sola vez menciona algún tipo de crítica o contrarréplica por parte de Conner. Las memorias transmiten un poco de dar y recibir, entremezclado con estímulo, tan instrumental en la estimulación del proceso cognitivo.

Como un caso puntual, Eisenhower relata cómo desdeñó el curso de “memoria” de historia en West Point.<sup>19</sup> Con suaves preguntas, consultas e insistencia que eventualmente engendraron en Eisenhower un interés renovado en el tema, Conner emprendió el proceso de interés motivador. Nuevamente, en sus memorias, Eisenhower no registra un momento de inquietud. Por admisión del propio Eisenhower, el cambio en su actitud se dio cuando Conner evidentemente atrajo, con el tiempo a Eisenhower al proceso cognitivo.<sup>20</sup>

El término *cognitivo* aparece ahora en los libros militares, tanto del Ejército como en el servicio conjunto.<sup>21</sup> Por ejemplo, en contraste con las publicaciones conjuntas formales, las recientes versiones muestran cómo la doctrina ahora evita la proposición de que el seguir una lista de verificación de planificación establecida, siempre produce un plan de operaciones decente (y, dicho sea de paso, el éxito operacional). El interés de alguna manera nuevo en lo cognitivo invita

a otra reflexión sobre el desarrollo-vía-tutoría que en sus documentos registra Eisenhower.

Como beneficio adicional, un buen tutor gana también de esta disposición.<sup>22</sup> Es bastante posible que esta tutoría “hizo” que Conner pudiera sentirse orgulloso de su aporte al futuro Ejército. De hecho, si hay alguna duda sobre la eficacia de la tutoría estilo fogata, el dúo Eisenhower-Conner representa el epítome de un buen liderazgo y tutoría dinámica desarrollada sencillamente a través de dicho proceso. Sin embargo, los líderes y tutores necesitan ser desconfiados.

## **Ben Franklin es famoso por su pregunta retórica, ¿Ama la vida?” su acentuado seguimiento a una rápida respuesta sugirió de respuesta un Sí: “Entonces, no desperdicie el tiempo; de eso está hecha la vida”.**

Al presumir que no hay escasez de fogatas, el tiempo que se pasa frente al fuego de las mismas es, sin embargo, finito. Ese tiempo debe usarse prudentemente. Ben Franklin es conocido por su pregunta retórica, “¿Ama la vida?” Su acentuado seguimiento a una rápida respuesta sugirió de respuesta un supuesto “Sí”: “Entonces, no desperdicie el tiempo; de eso está hecha la vida.”<sup>23</sup> A fin de poner en práctica la pequeña joya de sabiduría de Franklin en el Ejército, sustituya la palabra “vida” con la palabra “éxito”. Esto resulta oportuno, a medida que el Ejército regresa a la guarnición y se esfuerza por mantener un alto ritmo de entrenamiento al cual están acostumbrados los soldados como resultado de sus intensas experiencias operacionales en la década de conflicto.<sup>24</sup> Esto plantea otro punto crítico.

El Ejército, así como la naturaleza, aborrece el vacío, por consiguiente, yace una trampa la cual hay que evitar: El Ejército no debe confundir la actividad con la acción. Si queda tiempo, el Ejército debe ocuparlo productivamente. Por lo tanto, es fundamental el tema de la fogata.

## El tema esencial de fogata

Evidentemente, Eisenhower y Conner contemplaron el estado del Ejército de su tiempo.<sup>25</sup> Aparte de la historia, lo más seguro es que discutieron el tema de la adaptación como en la actualidad lo hace el Ejército. Recientemente, surgió una aplicación descriptiva por el General de Brigada Daniel Hughes, comandante general asistente, Centro de Armas Combinadas del Ejército—desarrollo y capacitación de líderes y Comandante asistente de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Específicamente, esta aplicación conlleva a imaginarse al soldado como si fuera una figura de palo, lejos en una línea de tiempo, que se extiende a un futuro donde le espera un ambiente muy complejo.<sup>26</sup> En esa línea de tiempo, ¿cómo reconoce y le hace frente un soldado a una amenaza que podría provenir de una multitud de direcciones?<sup>27</sup> En su ambiente más simple, para sobrevivir, el soldado primero debe percibir una amenaza y, entonces, adaptarse. Naturalmente, esto exige que el Ejército primero proporcione al soldado las destrezas necesarias para discernir esa amenaza. Una vez que la amenaza es reconocida, entonces el soldado debe, en muchos casos, innovar para adaptarse a la misma. Sin embargo, la innovación de entrenamiento que conduce a la adaptación parece sumamente complicada.

El Ejército cuenta con muchas maneras de hacerlo. Sin embargo, para pedir prestado y modificar (si no destruir) un axioma del As alemán, Adolf Galland, es justo afirmar que un ejército que intenta entrenar para todo, entrena para nada.<sup>28</sup> De manera que en su lugar, un ejército debe poder adaptarse. En virtud de las futuras limitaciones de recursos, el Ejército obviamente se da cuenta de que no puede entrenar para todo tipo de contingencia; no obstante, debe entrenar para adaptarse a reaccionar ante toda contingencia. A fin de hacerlo, debe centrarse en una *capacidad o destreza en particular* que mejore la adaptabilidad y dé cabida a la flexibilidad.

El Ejército, como otros servicios, debe adoptar un medio, un concepto, un tema. Por ejemplo, la Fuerza Aérea de EUA, por mucho tiempo, persiguió el concepto de control centralizado y ejecución descentralizada. Esta doctrina específica de poderío aéreo había identificado, en última instancia, a la Fuerza Aérea como un servicio auténtico independiente.<sup>29</sup> Esto llevó a la exclusividad de la Fuerza Aérea en un medio específico. Por su parte, la Armada de EUA audazmente declaró que

“proporcionaría opciones en alta mar para disuadir, influir y ganar en una época de incertidumbre.”<sup>30</sup> Obviamente, el terreno y la ocupación, todavía importa. Sin embargo, ese es el dominio del Ejército según lo expuesto por el Jefe de Estado Mayor del Ejército con su evaluación puntual en cuanto a que el ambiente de seguridad operacional está “caracterizado por una gran complejidad.”<sup>31</sup>

A fin de administrar la complejidad operacional, el Ejército, pone en práctica un proceso de planificación para el diseño operacional (la metodología de diseño del Ejército).<sup>32</sup> Sin embargo, la planificación operacional, incluyendo el diseño, es un proceso bastante largo y detallado que depende de algo específico para ser útil. De manera que, ¿qué es lo que el Ejército debe captar como la condición sine qua non—lo que debe entenderse para que no pierda la figura descrita anteriormente? Ciertamente, tal vez pueda surgir por la tentación de centrarse en un estado final, pero eso sería incorrecto.

Eisenhower da la respuesta. En su libro titulado *Crusade in Europe*, estaba implementando el diseño aunque no usó ese descriptor. Más específicamente, Eisenhower se centra en la importante idea del COG *operacional*, aunque ese término específico no se menciona ni una sola vez, ni se identifica como tal. Por ejemplo, una vez que el Ejército pudo plantar su huella en el continente europeo después de la Operación *Overlord*, Eisenhower, acertadamente, describe lo que tenía que ser atacado — la “fuente de poder.”<sup>33</sup> Eisenhower, claramente, declara lo siguiente: “Este propósito de destruir a las fuerzas enemigas siempre fue nuestro principio rector.”<sup>34</sup> En todo su libro, todos los aspectos de la planificación se basan en ese punto principal. En algunos aspectos, el libro *Crusade in Europe* se lee como un estudio de caso sobre el diseño, aunque la actual terminología de diseño — por ejemplo, COG — no se incluye.

El énfasis puesto en el proceso de diseño y el COG operacional, llega en un momento oportuno. Luego de la caída de la Unión Soviética, el mundo se tornó un ambiente increíblemente complejo. Numerosos teóricos hicieron muchos intentos por describirlo. El folleto de Thomas H. Henriksen, titulado *The New World Order*, sucinta y precisamente captó la época, al comenzar con esta escalofriante predicción: “Desgraciadamente para la raza humana, la guerra tiene futuro.”<sup>35</sup> Ese sombrío presagio más bien parecía estar fuera de lugar, en un momento cuando la champaña fluía en todas las instalaciones de alerta estadounidenses después de que el

presidente, George H. Bush, retirara la Fuerza de disuasión nuclear.<sup>36</sup> Un tanto profético, Henriksen escribió su calamitosa advertencia casi inmediatamente después del retiro de la Fuerza de disuasión nuclear.<sup>37</sup>

Más de dos décadas después, es probable que el Ejército acepte que el presagio de Henriksen resultó ser cierto. Según lo triste y recientemente publicado en un artículo del *Wall Street Journal* se informó que, “los dictadores han regresado.”<sup>38</sup> En dicho artículo, Bret Stephens, conmovedoramente, planteó cómo los mecanismos de la democracia no están echando raíces según lo deseado:

Tal vez sea algo en el agua. O en la cultura. O en la religión. O en el sistema educativo. O en el nivel de desarrollo económico. O en la manera solapada en la que los líderes autoritarios manipulan los medios de comunicación y reprimen la disidencia.<sup>39</sup>

Las palabras “cultura” y “religión” se destacan cuando representan los tipos de desafíos, que suplican el uso de la experiencia analítica y operacional del Ejército tan arduamente ganada en las últimas décadas. La frase “maneras solapadas”, en particular, evoca los escenarios complejos que exigen el análisis de una sola cosa — el COG operacional— que podría influir, derrotar o anular a los “líderes autoritarios.”<sup>40</sup> Afortunadamente, el diseño operacional y el COG operacional ahora son piezas críticas del plan de estudios del CGSOC.<sup>41</sup>

Según lo descrito anteriormente, el ambiente del CGSOC sirve como un comienzo modesto para copiar bien el ambiente de fogata. Pero, ¿adopta verdaderamente el CGSOC el tema del COG operacional en un grado adecuado?

Los estudiantes reciben una introducción moderadamente detallada en una clase de operaciones conjuntas, pero las clases impartidas por el departamento de Historia militar están casi desprovistas del tema. Por ejemplo, el concepto COG se menciona una sola vez en todos los planes de lección del departamento de Historia militar.<sup>42</sup> A fin de remediar esta incongruencia, se debe tomar en consideración inyectar el COG operacional en el CGSOC como un tema general. La práctica de su uso es necesaria, así como analizar muchos estudios de casos históricos para estudiar las situaciones en que el COG operacional fue puesto en práctica para buen efecto, o hasta los casos en que no se puso en práctica.

Es el proceso cognitivo el que tentará y doblegará al COG operacional. Ninguna lista de verificación puede hacerlo sola. Además, el concepto de COG operacional no es algo que se aprende una sola vez. Es un elemento de diseño complejo y, como todo lo complejo, debe ser regularmente revisado y ejecutado. Por lo tanto, aparece otro desafío: en las unidades del Ejército, al liderazgo le corresponde mantener viva la lección del COG operacional. Si el Ejército, sinceramente, hiciera énfasis en la importancia de un tema, se despertaría activamente el interés de los soldados.

Pasivamente hablando, las listas de lectura sirven como incentivo. Después de todo, les corresponde a los soldados mostrar iniciativa y, por su propia cuenta, llevar a cabo un estudio del concepto. La lista de lectura del Jefe de Estado Mayor del Ejército, en particular, ofrece una excelente selección.<sup>43</sup> Por ejemplo, se incluye un libro maravilloso: el libro titulado *Washington’s Crossing* de Michael Fischer, ganador del Premio Pulitzer. La lista también ofrece una aplicación descriptiva del contenido de este libro. Sin embargo, en el contexto general del diseño, ¿Por qué no mencionar el objetivo de Washington de derrotar un COG operacional de los Hessianos en Trenton, aprovechando su vulnerabilidad crítica— arrogancia (un magnífico punto que se destaca en el texto de Fischer).<sup>44</sup> Si se da un paso más allá, ¿sería demasiado dedicar una lista de lectura únicamente a los casos clásicos de identificación y derrota del COG operacional?

**“Usted es muy bueno en todo lo que le he visto hacer. Es un soldado encantador y hombre honesto, y también de buen corazón, lo que es raro en hombres inteligentes”.**

Activamente hablando, fuera de la educación formal y a parte de la lectura profesional personal, el desafío de los líderes y tutores es exponer a los jóvenes oficiales a los mecanismos de diseño, lo más a menudo posible;

por lo tanto, el énfasis en el concepto de fogata es fácilmente accesible. Obviamente, se necesita equilibrio. En primer lugar, los jóvenes oficiales deben aprender sus sistemas de armas y el conjunto de destrezas que les servirán en el nivel táctico. Aun así, el desafío del líder es explicar, incluso, en esa etapa temprana, cómo las destrezas de los soldados contribuyen a la misión general y cómo ayudan a atacar un COG operacional. Cabe señalar que esta dinámica se ponía en práctica en la fogata de la historia de Eisenhower. Él era un joven subordinado cuando interactuó con Fox Conner.<sup>51</sup> Evidentemente, no todo soldado se convertirá en un Eisenhower, pero todo líder del Ejército luchará para ser un general Conner.

En este momento es útil reforzar la personalidad de Conner con una persona figurada. En el libro titulado *The Killer Angels* de Michael Shaara, el Sargento Buster Kilrain, el rudo viejo irlandés, muy leal al Coronel Joshua Chamberlain, hace una evaluación muy profunda del buen coronel. Horas antes del fatídico compromiso en el Little Round Top, [en el combate de Gettysburg,] el Sargento le da este maravilloso cumplido: “Usted es muy bueno en todo lo que le he visto hacer. Es un soldado encantador y hombre honesto, y también de buen corazón, lo que es raro en hombres inteligentes.”<sup>52</sup>

## Cómo usar la fogata para estimular la mente

Conner, que aparentemente encarna todas las cualidades “raras en hombres inteligentes” observó algo en Eisenhower.<sup>46</sup> En su biografía, *Ike: An American Hero*, el historiador Michael Korda describe una noche en el Fuerte Meade, poco después de que Conner y Eisenhower se conocieran. Nuevamente, en un ambiente relajado, el general les hizo tanto a Eisenhower como a George Patton una serie de preguntas con respecto a los tanques. La mayoría de las preguntas Conner las dirigió a Eisenhower como el “cerebro” tras la guerra de tanque, (tal vez, para disgusto de George Patton).<sup>47</sup> Además, es esta reunión la que insta a Conner invitar a Eisenhower a servir con él en Panamá.<sup>48</sup>

Esa capacidad para darse cuenta de la necesidad de desarrollar a un soldado, es una destreza importante, especialmente, cuando comienzan a surgir viejos adagios y trivialidades acerca de los ejércitos. En primer lugar, un ejército es una colección de hombres y mujeres y, sí, el Ejército sólo es tan bueno como sus líderes.

Sin embargo, para pedir prestado del mundo conjunto, esos que se convierten en los mejores, lo hacen mediante destrezas, conocimientos y experiencias.<sup>49</sup>

En lo que compete al conocimiento, nuevamente, ayuda destacar al Conner del mundo real con el Sgt. Kilrain ficticio. En la historia de Shaara, el viejo sargento hace otro comentario erudito al coronel: se toca la cabeza mientras dice, “solo hay una aristocracia.”<sup>50</sup> La cognición, la “aristocracia” es, tal vez, la mejor arma del Ejército. Como parte del dominio cognitivo, la creatividad también está ganando énfasis.

El general del Cuerpo de Infantería de Marina, James Mattis, mientras se desempeñaba en calidad de comandante del ahora difunto Comando de las Fuerzas Conjuntas, lamentó que “el planteamiento doctrinal actual para la creatividad es insuficiente. Afortunadamente, los cambios en la doctrina conjunta ahora tratan esa insuficiencia.”<sup>52</sup> Sin embargo, para fines específicos del Ejército, ¿puede la creatividad centrarse en una cosa en particular, o por lo menos, en una categoría específica? Aquí, nuevamente, es donde el liderazgo del Ejército puede transmitir el punto central para aprender: darse cuenta y derrotar el COG operacional.

El discernir un énfasis en la importancia del COG operacional, a su vez, ayuda al Ejército a darse más cuenta de esos soldados. Aquí, hay un sorprendente paralelo entre el Ejército y la Fuerza Aérea de EUA. En su libro titulado, *The Right Stuff*, el autor Tom Wolfe habla sobre cómo los pilotos de combate necesitaban un conjunto de destrezas poco común, cierta sagacidad para sobrevivir el volar los primeros aviones de propulsión a chorro.<sup>53</sup> Por otra parte, una vez que la máquina fue dominada, el conjunto de destrezas también garantizó “algo” lo cual ayudó a que el piloto sobreviviera el combate. No todos los pilotos



Coronel George Patton

contaban con “esta calidad, ese algo.”<sup>54</sup> Aún más interesante y enloquecedor, era algo que no pudieron identificar, dominar, conservar en grabación y enseñar. Es un poco lo mismo con el concepto operacional del COG; algunos soldados son más adeptos en el discernimiento.<sup>55</sup>

A fin de distinguir a esos soldados capacitados, hay que tomar en cuenta algunos puntos. En primer lugar, el Ejército debe exponer a los soldados a oportunidades —la fogata— en la cual se discute la importancia del COG operacional. Además, debe prestarse atención al hecho de que si bien la motivación es la clave para el aprendizaje, los integrantes de la gran organización del Ejército están motivados por diversas razones. Si nos vamos más lejos y nos adentramos más profundamente para acercarnos a las teorías actuales de aprendizaje y de motivación, en general, la motivación personal del soldado puede vincularse a las necesidades intrínsecas y extrínsecas.<sup>56</sup>

Las necesidades intrínsecas son las necesidades satisfechas por la manera en que el soldado se auto percibe.<sup>57</sup> En el contexto de esta necesidad específica, tome en consideración a esos soldados que pueden encontrar difícil y obtuso el concepto del COG operacional. Sin embargo, al saber la importancia que tiene el mismo para el Ejército, tal vez los soldados establezcan una meta y trabajen mucho más arduamente para ganar el conocimiento necesario y comprender el tema.<sup>58</sup> Entonces, el Ejército estaría bien servido. Esto parece haber sido el caso, parcialmente, en cuanto a las búsquedas de Eisenhower en la historia; puede ser que estuviera intentando satisfacer una necesidad intrínseca. Sin embargo, también pudo haber intentado impresionar a Connor, lo cual le llevó a satisfacer las necesidades extrínsecas.

Las necesidades extrínsecas se satisfacen “por las acciones de otros” por ejemplo, a través de reconocimiento, aceptación y premios.<sup>59</sup> Los “otros,” en este caso, pueden ser considerados como el liderazgo del Ejército. Nuevamente, en caso de que los soldados estén conscientes de la importancia del tema sobre el COG operacional para el liderazgo del Ejército, por extensión, se darán cuenta de que es mejor que sea importante para ellos también. Sus carreras, el éxito de sus misiones, o hasta su supervivencia puede depender de ello. Esto puede parecer antitético para el concepto de fogata, pero no lo es. Los soldados saben que progresar en una institución militar depende de la exposición a los conocimientos y destrezas importantes para esa institución. Este fundamento de ninguna manera va en contra del concepto de fogata. Nuevamente, el Ejército está bien servido. Por otra parte, ya sea que se logre una comprensión del concepto COG operacional de

manera intrínseca o extrínseca, el liderazgo del Ejército descubre a esos soldados que “tienen lo que se necesita” para poder dominarlo.

A fin de recapitular hasta donde hemos llegado, será importante que los líderes sean innovadores, usen eficazmente el tiempo que tienen, establezcan un ambiente de fogata e inicien las discusiones. Si el Ejército puede establecer ese ambiente y destacar la importancia del tema, se establecerá la base de la tutoría. Ahora, agreguemos esto al desafío del equipo.

## **Cómo destacar una sola iniciativa centrada**

En las primeras páginas del libro titulado *Crusade in Europe*, escrito 28 años después de las fogatas en Panamá, Eisenhower parece alegar en contra de las coaliciones (que incluyen las operaciones conjuntas), al escribir sobre la “ineptitud” de las mismas.<sup>60</sup> Sin embargo, a raíz de las operaciones del Mediterráneo, observa que las lecciones de la misma indican que “no hay guerra aérea, terrestre y naval independiente.”<sup>61</sup> En su comentario de cierre, Eisenhower, incluso, se extiende para alabar las virtudes de las coaliciones.<sup>62</sup> Luego, en calidad de Presidente, persiste como defensor del “equipo eficiente,” denunciando todo intento, por parte de las ramas del servicio, de eludir las operaciones conjuntas.<sup>63</sup>

Sin duda, las operaciones conjuntas datan de mucho tiempo. Un caso clásico temprano e irresistible ejecutado durante la guerra Civil, sirve para destacar este punto. En una sola operación, las naves del almirante David Dixon Porter asistieron al general Ulysses Grant de Vicksburg en el río Mississippi.<sup>64</sup> Si bien las operaciones no fueron el resultado de una iniciativa de planificación de gran envergadura y coordinada, al final tuvieron éxito. Porter informa que cuando a Grant se le preguntó cómo iba a lograr transportar a sus tropas más allá de las baterías de Vicksburg, su respuesta fue: “eso es asunto del Almirante.”<sup>65</sup> Evidentemente, el episodio no es una lección completa de planificación conjunta sino, quizás, más bien una anécdota sobre el carácter simpático de Grant. Sin embargo, la reflexión de Porter sirve como un comentario interesante sobre la fe que un comandante tenía en otro (componente de servicio).

En la actualidad, la fe demostrada por Grant no es menos importante. Es esencial ver al equipo al cual el Ejército se unirá como un “socio indispensable” descrito

por el Jefe de Estado Mayor del Ejército.<sup>66</sup> Resulta seguro presumir que el Ejército probablemente encabezará más fuerzas de tarea conjuntas. De manera que, es normal que el liderazgo del Ejército tome en consideración qué puede hacer el resto de las ramas del servicio para el Ejército.

Las soluciones a los problemas relacionados con el ambiente complejo descrito anteriormente, a primera vista, no se prestan para la colaboración de otras ramas del servicio. Si bien no se intenta menospreciar a las otras ramas del servicio, las soluciones parecen convocar botas en el terreno. La presencia fuera de la costa de la Armada y la ejecución descentralizada de la Fuerza Aérea, no son soluciones independientes, sino más bien partes de la solución. Lo que resulta central para cualquier solución es el papel que desempeña el Ejército, ya que es más probable que sea llamado para lidiar en el ambiente complejo terrestre de una operación, una vez que se formen los altos intereses políticos y se presente (con suerte) un estado final claro.

El recibir la misión y el estado final es una cosa, pero llegar al teatro o área operacional es otra. Llevar a cabo la lucha todavía es otra cosa. Al disminuir toda la fuerza conjunta, el Ejército necesitará depender más que nunca de la conjunción, así como el resto de los componentes dependerán del Ejército como un socio indispensable para hacer el trabajo en ciertas áreas de operaciones conjuntas, en alguna área de responsabilidad de algún comandante combatiente.

Por consiguiente, es lógico que el Ejército deba permanecer conocedor de los principios conjuntos como lo quería Eisenhower, puesto que como fuerza terrestre, depende de otras ramas del servicio. El Ejército llegará al combate por aire y por mar, pero no solo se trata de llegar; al Ejército también se le puede pedir que contrarreste las amenazas de estos otros dominios. A fin de moverse rápidamente para aprovechar una vulnerabilidad crítica remota de un adversario, gran porcentaje del tiempo, el Ejército puede tener que depender de algún otro sistema de arma en alguna otra rama del servicio. Tal vez, el Ejército obtendrá una buena dosis de su agilidad mediante la cooperación con las demás ramas del servicio.

Esto no es un disfraz que pide más entrenamiento conjunto, bases conjuntas o alojamientos conjuntos. A favor de la sencillez, si las circunstancias lo permiten, podemos simplemente ampliar el “círculo de la fogata.”

La intención es mantener el proceso discreto y sencillo. El Ejército debe, en cada oportunidad, invitar a los debates a los integrantes de los servicios. El reunirse también ofrece otra manera de obtener diferentes perspectivas en cuanto a un COG operacional, en vista de que una capacidad o especialidad distinta de una rama de servicio, puede dirigirse directamente a las vulnerabilidades críticas (V.gr., el uso de un vehículo de la Fuerza Aérea remotamente pilotado), o afectarlas de otras maneras. Técnicamente hablando, los hábiles integrantes de cualquiera otra rama de servicio pueden ofrecer opinión técnicamente guiada y creativa en el proceso analítico para identificar un COG operacional. Esto también es una manera de seguir superando la intolerancia y, sencillamente, pensar en las otras ramas del servicio como la extensión del poder del Ejército, aun corriendo el riesgo de que surja algún espíritu de rivalidad entre las distintas ramas del mismo. Es algo que vale la pena emprender; después de todo, fue Eisenhower quien nos instó a “liberarnos de vínculos emocionales de los sistemas de servicio en una época que ya no existe.”<sup>67</sup>

Esto requiere un esfuerzo continuo para romper el paradigma de azul contra rojo, y creo, en su lugar, de morado [fuerzas conjuntas] contra rojo. Esto no es nada nuevo para el Ejército sino, más bien, una reafirmación. El Ejército comprende que no será solo; ser un esfuerzo de equipo.

## Conclusión

Afortunadamente, el Ejército no necesita medidas elaboradas para adaptarse e innovar. No debe haber ninguna escasez de fogatas, metafóricamente hablando, en los tiempos que se avecinan de austeridad fiscal. El modelo de fogata tan beneficioso para Eisenhower, puede usarse en la actualidad; es una iniciativa sencilla de ambiente, tema y cognición. El Ejército sólo necesita buscar cualquier oportunidad para volver a crear ese ambiente de fogata que permite el discurso entre líderes y soldados tan instrumentales en la buena tutoría. Si el Ejército crea las circunstancias, es una suposición razonable que los soldados puedan verse atraídos al mismo tipo de discusión que tanto beneficiaron a Eisenhower y, por extensión, más adelante en su carrera, al Ejército. En ese ambiente relajado, los soldados pueden participar en discusiones sobre temas pertinentes, en temas especialmente centrados en el

mejor mecanismo para hacer al Ejército flexible y adaptable: la capacidad de discernir un COG operacional. Por último, en cualquier foro de fogata, el Ejército debería estar dispuesto a invitar otras ramas de servicio

para aprovechar los beneficios de la “charla conjunta” y el intercambio. Puede haber escasez de recursos, pero al expandirse “tan ampliamente como de una estación a la otra” ciertamente no hay escasez de fogatas.<sup>68</sup> ■

*El coronel (retirado) John Culclasure, Fuerza Aérea de EUA, es profesor asistente en el Departamento de Operaciones Conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor General, campo satélite en el Fuerte Belvoir. Cuenta a su haber con una licenciatura en Biología de The Citadel, la Escuela Militar de Carolina del Sur y una maestría en Administración de aviación y Ciencias Aeronáuticas de la Universidad Aeronáutica Embry-Riddle. En la Fuerza Aérea el coronel Culclasure sirvió en distintas asignaciones de mando y Estado Mayor y voló más de 3.900 horas como piloto de un B-52.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe.** Henry David Thoreau, *The Maine Woods* (Boston and New York: Houghton, Mifflin and Company, 1890), p. 38.

1. Discussions (electronic) with reference archivist, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, 200 SE 4th St. P.O. Box 339 Abilene, KS 67410 (19 de junio de 2014).

2. *Ibíd.*

3. Eisenhower, Dwight D., *At Ease: Stories I Tell My Friends* (New York: Doubleday & Company, Inc., 1967), p. 186.

4. *Ibíd.*

5. *The Wall Street Journal*, “Obama’s Shrinking Army,” *Wall Street Journal*, Review & Outlook section (28 de febrero de 2014).

6. Eisenhower, *At Ease*, págs. 68-69.

7. *Ibíd.*, p. 3.

8. *Ibíd.*, p. 126.

9. *Ibíd.*, p. 186.

10. *Ibíd.*

11. *Ibíd.*

12. *Ibíd.*

13. *Ibíd.*

14. *Ibíd.*

15. *Ibíd.*

16. Thoreau.

17. Robilliard, Warren, “Mentoring,” *Sports Coach*, 28(1), Australian Sports Commission Web site, [http://www.ausport.gov.au/sportscoachmag/program\\_management2/mentoring](http://www.ausport.gov.au/sportscoachmag/program_management2/mentoring).

18. Joint Force Quarterly, Strategic Studies Notes, “The Warrior Preparation Center: Training Transformation Defined,” *Joint Force Quarterly*, 42 (3rd Quarter, 2006): p. 55.

19. Eisenhower, *At Ease*, p. 185.

20. *Ibíd.*, p. 186.

21. Joint Publication (JP) 5-0, *Joint Operation Planning* (Washington,

DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 11 de agosto de 2011), GL-13.

22. Robilliard, Warren.

23. Franklin, Benjamin, *Poor Richard’s Almanack [sic]; Selections From the Apothegms, and Proverbs, with a Brief Sketch of the Life of*

*Benjamin Franklin*, (Waterloo, Iowa: U.S.C. Publishing Co., 1914), p. 20.

24. Shanker, Thom, “After Years at War, the Army Adapts to Garrison Life,” *New York Times*, (18 de enero de 2014).

25. Eisenhower, Dwight D., *Crusade in Europe* (Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc., 1948), págs. 18-19. En esta parte de la historia de Eisenhower cuenta cómo el consejo del general Conner le ayudó a elaborar una respuesta para las preguntas del general Marshall en cuanto a qué estrategia debía seguirse dada la necesidad de pelear contra dos enemigos importantes en dos puntos extremos del globo.

26. General de Brigada Hughes, Daniel, Ejército de EUA, Deputy Commanding General, U.S. Army Combined Arms Center–Leader Development & Education, Deputy Commandant, U.S. Army Command and General Staff College, discusiones con el cuerpo docente, VTC, 15 de noviembre de 2013.

27. *Ibíd.*

28. Galland, Adolph, *The First and the Last* (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1954), 165. Quite possibly, Galland adapted a similar quote of Frederick the Great of Prussia. 29. Air Force Doctrine Document 1, *Air Force Basic Doctrine, Organization, and Command* (14 de octubre de 2011), 38, <http://www.au.af.mil/au/cadre/aspc/1004/pubs/afdd1.pdf>.

30. Greenert, Jonathan W., “CNO’s 2014 Message to the Fleet” (2 de enero de 2014), <http://navylive.dodlive.mil/2013/12/31/cnos-2014-message-to-the-fleet/>.

31. Apple, Rhonda, “Odierno Announces Vision and Priorities for Army,” Defense Video and Distribution System (2 de febrero de 2014), <http://www.dvidshub.net/news/121342/odierno-announces-vision-and-priorities-army>.

32. Army Doctrine Publication (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 de mayo de 2012), p. 7.

33. JP 5-0, III-22.

34. Eisenhower, *Crusade in Europe*, p. 225.

35. Henriksen, , *The New World Order: War, Peace, and Military Preparedness*, (Stanford, CA: Hoover Press, 1992), p. 1.

36. Tyler, “BUSH’S ARM PLAN; And for the B-52s, the Alert Is Finally Over,” *New York Times* (29 de septiembre de 1991).

37. Henriksen.
38. Stephens, Bret, "What Samuel Huntington Knew," *Wall Street Journal*, (21 de abril de 2014).
39. *Ibíd.*
40. *Ibíd.*
41. Estos conceptos actualmente se enseñan en los bloques de instrucción Arte operacional y diseño.
42. Especialmente, en H104, *Armies of the People and the Birth of Modern Operational Art*.
43. Odierno, T., Raymond T., *The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List*, <http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/332649.pdf>.
44. Fischer, David Hackett, *Washington's Crossing* (New York: Oxford University Press, 23 de diciembre de 2003), 109. Fischer documenta el documents the Hessian disdain for the fighting qualities of the Continentals.
45. Michael Shaara, Michael, *The Killer Angels* (New York: Crown Publishers, 1974), págs. 182-183.
46. *Ibíd.*
47. Korda, Michael, *Ike: An American Hero*, (New York: Harper/HarperCollins, 2007), p. 152.
48. Eisenhower, *At Ease*, p. 179.
49. JP 5-0, III-1.
50. Shaara, págs. 182-183.
51. Mattis, J.N., General, USMC, "Vision for a Joint Approach to Operational Design," Memorandum for U.S. Joint Forces Command (6 de octubre de 2009), Adjunto 1, 2.
52. JP 5-0, GL-13. Ahora la Publicación refleja unas cuantas referencias en cuanto a la creatividad, v.gr., arte operacional, el cual se define como, "El planteamiento cognitivo por medio de los comandantes y Estados Mayores —apoyado por sus destrezas, experiencias, creatividad y criterio— para desarrollar estrategias".
53. Wolfe, Tom, *The Right Stuff* (New York: Bantam Books, 1979), p. 17.
54. *Ibíd.*
55. Comentarios del autor durante el bloque de Arte y Diseño operacional del curso C400.
56. Anthony, Robert N.; Deardon, John; Bedford, Norton M., *Management Control Systems*, Fifth Edition (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1984), p. 51.
57. *Ibíd.*
58. *Ibíd.*, p. 52.
59. *Ibíd.*, p. 51.
60. Eisenhower, *Crusade in Europe*, p. 4.
61. *Ibíd.*, p. 210.
62. *Ibíd.*, p. 251.
63. Eisenhower, Dwight D., "Special Message to the Congress on Reorganization of the Defense Establishment," 3 de abril de 1958, The American Presidency Project, #65, <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=11340>.
64. Porter, David D., *The Naval History of the Civil War*, (New York: Sherman Publishing Company, 1886), p. 308.
65. *Ibíd.*
66. Odierno, Raymond T., con McHugh, M., John, "2012 Army Strategic Planning Guidance 2012" (19 April 2012), p. 4, <http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/c/downloads/243816.pdf>.
67. Eisenhower, "Special Message to the Congress."
68. Thoreau.



Un soldado del Ejército de EUA que compite en la competencia de "Best Warrior" participa en un ejercicio de fuego nocturno en el Fuerte Lee, Estado de Virginia, el 2 de octubre de 2008. Veinticuatro de los mejores guerreros del Ejército que representaron 12 comandos de todo el Ejército se reunieron en el Fuerte Lee.

Foto: DoD, Sgto. 1º Tom Steber, Ejército de EUA