



(Foto: Darby Campbell, Universidad Estatal de Middle Tennessee)

El coronel James P. Isenhower III, izquierda, director del Warrior and Family Support y ayudante especial del Jefe de Estado Mayor Conjunto, habla con el general de brigada, Christopher Burns, subcomandante asistente del Comando de Operaciones Especiales de EUA, Oficina de Washington D.C. y el teniente general, William Phillips, diputado militar y director del Cuerpo de adquisición del Ejército de EUA, después de la ceremonia de nombramiento, 9 de mayo de 2014, en la Universidad Estatal de Middle Tennessee.

Asignación: Ayudante especial del Comandante

Coronel (R) Thomas P. Galvin, Ejército de EUA

Si usted sirve o servirá (sobre todo, por primera vez) en una comandancia superior —tal como el comando del componente de servicio, comando combatiente, estado mayor de servicio o estado mayor conjunto— es muy probable que sea asignado a algo llamado *Grupo de acción del comandante* (CAG, por sus siglas en inglés), o a colaborar con el mismo.

A estos grupos también se les conoce como *Grupos de iniciativas del comandante*, *Grupos de estudios especiales del comandante*, o *Grupos de ayudantes especiales*. De ser asignado a uno de estos grupos, su título oficial podría ser *Ayudante especial* (SA, por sus siglas en inglés) y la descripción de su función probablemente será amplia y ambigua. Además, si es como la mayoría de los novatos



[Haga clic para escuchar a Thomas Galvin hablar de su artículo.](#)

en un CAG, probablemente no tendrá mucha información, o si acaso muy poca, de estos grupos en las previas asignaciones.

Sin embargo, en las Fuerzas Armadas de hoy, los CAG son muy comunes y desempeñan papeles importantes en la administración de las necesidades de información rutinarias de los líderes de mayor antigüedad. Si bien anteriormente estos grupos *ad hoc* solo estaban relacionados con cuarteles generales comandados por un general, los mismos han proliferado verticalmente hacia los directores de estado mayor en las unidades comandadas por un Teniente general o General de División, o civiles en un nivel equivalente, para cumplir con los requerimientos. Según mis observaciones, frecuentemente, a los oficiales de grado superior de mayor antigüedad se les pide unirse a estos grupos sin una comprensión clara de qué implican los roles más allá de estar preparados para proporcionar “lo que necesita el jefe”.¹ Además, algunos SA son transeúntes, temporalmente asignados por un año o menos para exponerlos al ambiente de liderazgo superior, mientras esperan por sus siguientes asignaciones, posiblemente como comandantes de batallón o brigada. Por lo tanto, muchos SA aprenden sus responsabilidades específicas lo suficiente como para lograr el éxito pero no adquieren una comprensión más general de cuáles capacidades los CAG pueden ofrecer a los líderes del Ejército.

Por 10 años serví en calidad de SA para diversos comandantes en comandos de componente conjuntos y combinados y encabezé grupos de acción por cinco de estos 10 años. Estas asignaciones fueron sumamente gratificantes y me permitieron ver, directamente, cómo diversos oficiales generales y civiles en un nivel equivalente, percibían su ambiente, interactuaban con los interesados, tomaban decisiones, formulaban y

comunicaban su visión y, por último, cumplían con sus misiones (con distintos niveles de éxito). Fue revelador ver cuán diferente operaba cada comandante, incluyendo el grado en el que se llevaron a cabo las cosas en los niveles superiores a través de métodos informales —por ejemplo, mediante la colaboración y negociación— en lugar de una manera formal a través de la burocracia militar.

A veces, cumplir las funciones de un SA puede producir la sensación de caminar sobre arena movediza. El trabajo tiene una curva de aprendizaje inquietantemente escarpada. Las tareas tales como elaborar discursos, redactar para el comandante, proyectos especiales y consejo interno son, por lo regular, sumamente sensibles y están llenos de desafíos procedimentales y culturales que podrían tomar a los SA desprevenidos en posiciones insostenibles en la comandancia. El llevar a cabo las tareas siempre es la parte fácil. La parte difícil es garantizar que los CAG sigan siendo conductos de información útiles eficaces en la obtención de resultados entre los estados mayores y el liderazgo, mientras evitan ser considerados un elemento que copia las responsabilidades y roles del estado mayor.

El propósito del presente artículo es presentar y resumir las cuatro funciones comunes que llevan a cabo los SA basado en mis experiencias en calidad de redactor de discursos, redactor del comandante, oficial de proyectos especiales, asesor interno y archivero del comandante. Ofrezco estas perspectivas tanto a los SA como los líderes a quienes sirven. Presento estos puntos de vista con pleno conocimiento de las sensibilidades implicadas, incluso en la definición de los papeles que desempeñan los CAG y los SA, pero me convencí de que es mejor ser más transparente que menos con respecto a las expectativas.² Después de todo, los CAG han llegado a ser más comunes en las organizaciones militares de EUA.

Un ayudante especial en calidad de redactor de discursos

Cuando las personas que no han servido en las Fuerzas Armada me preguntaban qué hice como SA, por lo regular, contestaba “redactor de discursos”, porque es la única función que no requiere tanta explicación. Los comandantes dedican mucho tiempo a la comunicación tanto oral como escrita dirigida a una amplia gama de interesados internos y externos a través



(Foto: 1^{er} Maestre Daniel P. Lapierre, Comando de África de EUA)

Oficiales de enlace extranjeros de la Fuerza de tarea combinada conjunta-Cuerno de África asisten a una sesión informativa de comando presentado por el coronel Thomas Galvin, director del Grupo de acción, Comando de África de EUA, en una conferencia para oficiales de enlace extranjeros en la Comandancia del Comando de África en Stuttgart, Alemania, 27 de enero de 2009.

de discursos, documentos, presentaciones y vídeos (tales como los mensajes para los anuncios en la *American Forces Network*). Solo una parte de estas tareas caen en el ámbito de las relaciones públicas y, por lo tanto, los redactores de discursos suelen ser necesarios.

Muy poco de la progresión profesional estándar prepara a los oficiales para servir en el cargo de redactor de discursos. El estilo de redacción es distinto —de técnico a narrativo— sin embargo, esto es, en gran parte, un asunto de destreza y práctica, una competencia que puede ser desarrollada y mejorada. A fin de lograr el éxito en calidad de redactor de discursos militares, se debe poder redactar en el tono del comandante. Por lo tanto, debe haber una relación entre el líder y el redactor de discursos que fomente el éxito.

Las relaciones deben ser directas y la empatía es crítica. Un exitoso redactor de discursos desarrolla y mantiene una fuerte y directa relación con su líder superior basada en la empatía, que se define como “la

acción de comprensión, ser consciente de, ser sensible a, y empático con los sentimientos, pensamientos y experiencias de otra persona.”³ El SA y el líder deben estar sincronizados entre sí para que el primero pueda, eficazmente, redactar discursos y otros documentos con el tono del segundo. Sin embargo, la empatía es efímera y exige esfuerzo para mantenerla. Los líderes de mayor jerarquía tienen sus agendas llenas y no siempre están acompañados por sus SA. Siempre que mi líder de mayor jerarquía y yo estábamos incomunicados por algunos días, necesité ponerme al día con el pensamiento del jefe, que, por lo regular, necesitaba incorporarse en el siguiente discurso importante. Por lo tanto, es importante fomentar la confianza y tener éxito en las tareas anteriores.

Ningún producto es final hasta tanto se haya entregado. Los oficiales a cargo de proyectos prefieren ser proactivos y finalizar las tareas mediante interacciones repetidas con sus supervisores. Por

ejemplo, las revisiones en progreso aclaran las tareas del oficial a cargo del proyecto para que eficazmente pueda abordar un requerimiento y presumir que ha sido cumplido cuando pasa a los niveles superiores de la cadena de mando. Sin embargo, en calidad de redactor de discursos, hubo varias ocasiones cuando la primera vez que mi comandante revisaba un discurso o presentación era cuando estaba en el coche rumbo a la actividad dada y, a veces, eso significó tener que hacer modificaciones y reimprimir el discurso solo minutos antes de pronunciación del mismo. Cuando la actividad era en un país extranjero, yo revisaba las diapositivas durante la cena para una presentación post cena. ¿Por qué? El jefe acababa de recibir información sobre algo que modificaba una parte principal de su mensaje. La presentación tenía que cambiarse. Si bien esto era un caso extremo, era algo común incorporar, a último momento, las noticias o los comentarios recientes del Secretario de Defensa, Jefe de Estado Mayor Conjunto o Jefe de Estado Mayor del Ejército. La lección aprendida es la de prever estas contingencias y siempre estar pendiente de nueva información relevante que agregue valor a la comunicación.

El peligro de auto proyectarse. Un colega SA quiso presentar frases latinas para hacer que nuestro comandante pareciera más erudito. Rutinariamente, se decepcionaba cuando los materiales regresaban del jefe con dichas palabras tachadas con tinta roja. La empatía en la redacción de discursos significa tanto apreciar las necesidades y estilos de comunicación del líder como reservar las preferencias propias.

La medida clave del éxito es el nivel de comodidad que proyecta el orador, no solo comunicar exitosamente el mensaje. La presentación de palabras o frases que, por lo regular, los oradores no pronunciarían, puede distraer la atención y parecer falsa. Por otra parte, los redactores de discursos son asesores de comunicaciones y, a menudo, se les da esta asignación a los oficiales eficaces que han desarrollado una buena comprensión y empatía adecuada con el comandante, la libertad de sugerir otras maneras eficaces de comunicar puntos difíciles, polémicos o complejos, ya sea oral o por escrito, tales como artículos de revista.

El cliente es la organización, no el comandante. Este es un importante punto filosófico que surge al observar a algunos SA que desempeñan esta tarea incorrectamente. Tal vez, desarrollaron presentaciones

y diseños de PowerPoint especialmente hermosos o detallados solo para el uso del comandante, o que redactaron discursos que, de ser comunicados verbalmente, solo hubieran beneficiado al comandante (e indirectamente al SA).

Sin embargo, estos SA no tomaron en cuenta las necesidades de la organización. Los SA exitosos saben que una vez que el comandante deja de hablar, indistintamente de qué audiencia sea, el estado mayor debe actuar según el mensaje. La audiencia y el estado mayor de la comandancia van a querer acceder las diapositivas y, en consecuencia, tanto las diapositivas como la página de notas relacionadas deben ser explicativas.

Un ayudante especial en calidad de oficial de proyectos especiales

Serví en varios CAG donde se nos asignó la tarea de encabezar alguna forma de revisión estratégica o iniciativa de cambio para la comandancia. La ventaja de contar con los CAG es su capacidad de operar fuera de los asuntos normales de estado mayor los cuales toman mucho tiempo y energía, para abordar desafíos difíciles y necesidades organizacionales que, de otra manera, serían superados por acontecimientos corrientes. Los CAG pueden servir en calidad de grupo interno de expertos, llevar a cabo la investigación importante o independiente sobre temas complejos que caen fuera de la jurisdicción del estado mayor, o sobrepasan las capacidades del mismo, u operar en calidad de equipos de proyectos especiales, que pueden darse el lujo de estudiar soluciones creativas e innovadoras a desafíos actuales o futuros.

La mayoría de los proyectos que estudié implicaron la implementación y administración de cambios organizacionales. El cambio es una gran parte de la vida organizacional y es difícil mantenerse al día con el ambiente estratégico en constante evolución. A menudo, los comandantes dependen de sus CAG para llevar a cabo la investigación y contribuir con ideas que pueden estimular el cambio de procesos, sistemas y estructuras en sus comandos. Según la tarea, estas actividades pueden incluir la preparación de documentos oficiales analíticos, estudio de doctrinas emergentes, desarrollo de conceptos, contribuciones a la planificación del estado mayor, preparación de comunicaciones de los líderes de mayor jerarquía e interacción con expertos en la materia fuera de las fuerzas armadas, tales como los del mundo académico y grupos de expertos. Estos

proyectos pueden ser interesantes y profesionalmente gratificantes, aunque también pueden ser sumamente difíciles y, a veces, frustrantes, especialmente si la distribución de un estudio se limita y los resultados no se pueden publicar debido a las sensibilidades.

Los CAG también pueden ser llamados a colaborar si una comandancia usa un consultor externo (del Departamento de Defensa, otra institución gubernamental, el mundo académico o empresa privada) para ayudar con una iniciativa de transformación de gran escala. Los SA pueden participar en grupos de enfoque, o equipos de proyecto facilitados por el consultor. Además, pueden servir en calidad de representantes técnicos del oficial contratante en nombre del comando para supervisar el rendimiento del contrato y proporcionar asistencia al consultor de conformidad con el contrato. Desempeño esta función dos veces, y me di cuenta de que las experiencias en los procesos de contratación y lidiar con asuntos resultaron útiles en asignaciones subsecuentes.

La investigación y análisis que llevan a cabo los CAG también pueden contribuir a la base de conocimientos profesionales de las Fuerzas Armadas mediante artículos en revistas y otras actividades académicas. En sus asignaciones, los CAG requieren que algunos SA publiquen, como mínimo, un artículo en una revista independiente (o libro oficial interno, si se considera el tema en cuestión solo para uso oficial), en una revista conjunta o de institución castrense. El poder publicar un artículo es una manera eficaz de desarrollar las destrezas de pensamiento crítico y creativo que son de valor inestimable a medida que los SA avanzan en sus carreras militares.

Un ayudante especial en calidad de consultor interno

La complejidad y un rápido ritmo operacional pueden significar que las organizaciones militares no cuenten con la oportunidad o capacidad de concentrar la energía para la introspección necesaria. ¿Está



(Foto: Lisa Ferdinando, Actividad mediática de Defensa)

El general de brigada Michael Bobeck, ayudante especial del Director de la Guardia Nacional del Ejército, discute el apoyo civil y la administración de consecuencias en el Simposio de la Asociación de aviación del Ejército de Estados Unidos en Arlington, Estado de Virginia, 14 de enero de 2013.

la organización haciendo correctamente las cosas? ¿Hace lo correcto la organización? ¿Qué pasamos por alto? A fin de contestar estas preguntas para propósitos limitados, o si los presupuestos son restringidos, los líderes pueden recurrir a sus CAG y usar los SA como consultores internos. Es un rol interesante que impone grandes exigencias en las destrezas interpersonales.

Un consultor interno investiga los asuntos dentro de su propia organización para dar asesoría al liderazgo.⁴ En las Fuerzas Armadas, hay consultores internos permanentes con el cargo de asesorar al comandante sobre temas específicos — estos incluyen al inspector general (para los asuntos de adherencia y cumplimiento regulatorio de los estándares éticos), el auditor adjunto (para asuntos legales) y el sargento mayor del comando (para asuntos relacionados a los soldados). Sin embargo, cualquier persona en el estado mayor cumple con los requisitos para centrarse en una encuesta del liderazgo sobre cuestiones de rendimiento de la misión. No es raro ver a los CAG con la tarea de llevar a cabo encuestas entre los directores o integrantes de mayor jerarquía, de ser un asunto sensible, sin embargo, las reuniones de estado mayor resultaron imprácticas. Por ejemplo, una vez mi comandante me asignó la tarea de encuestar, con discreción, a los directores sobre la priorización de iniciativas transformacionales y, luego, elaborar un resumen de ideas de una sola página.

Debido a las sensibilidades involucradas, a menudo, los consultores internos deben ser cuidadosos, ya que desempeñar el papel puede tener un impacto subsecuente en la eficacia del SA.⁵ El fomentar la confianza es un elemento clave porque, de hallar deficiencias, es responsabilidad del consultor identificarlos y, de ser posible, hacerlo de una manera que permita que el estado mayor actúe primero. Mientras estaba asignado a un CAG en una comandancia combinada (multinacional), se me pidió investigar un asunto de comunicación interna entre el estado mayor, y esto resultó ser un problema significativo con una causa fundamental.

Encontré una manera de contestar la pregunta del comandante mientras simultáneamente permitía que los integrantes del estado mayor trataran el asunto por sí solos, para que nadie estuviera a la defensiva. En consecuencia, descubrí que fue más fácil participar con el estado mayor en proyectos especiales subsecuentes.

Un ayudante especial en calidad de archivero del comandante

Si bien el equipo administrativo del comandante administra el archivo de los documentos impresos de todo lo que el jefe haya firmado, a menudo, los SA se involucran en toda la colección, archivo y recuperación restante de las actividades profesionales del comandante. En vista de que muchos comandantes mantienen redes profesionales amplias y, a menudo, tienen poco tiempo para pensar o preparar sus diarios, puede que dependan mucho del apoyo de otros. A menudo, entre los papeles que desempeñan los SA se encuentran, a saber: tomar notas, escribir memorándums, transcribir comentarios verbales, preparar diarios y mantener bases de datos. Sin embargo, la manera en la que se llevan a cabo estas tareas depende de las necesidades y hábitos personales del comandante.

A algunos líderes no les molesta tener séquitos y, por lo tanto, es probable que los SA estén en el cuarto para tomar notas, lo cual simplifica las cosas. Sin embargo, otros prefieren mucho más privacidad y limitarán la toma de notas, o solo permitirán un edecán en el cuarto durante las reuniones, lo cual implica que los SA deberán colaborar estrechamente con el edecán o el vicecomandante para recolectar la información necesaria. La expectativa es que

cualquier archivo recopilado estará disponible y será razonablemente preciso para que el comandante pueda usarlos a fin de recordar los acontecimientos del pasado y ayudarlo a prepararse para reuniones con los interesados cuyo último contacto fue hace meses (o hasta años).

Sugerencias y precauciones

Cada CAG es distinto porque cada comandante, organización y contexto estratégico es diferente. Los SA exitosos descubren maneras de usar sus talentos y experiencias particulares, mientras los SA menos exitosos consideran incómoda la dinámica del papel que desempeñan. Por otra parte, no todos los CAG se usan adecuadamente. A continuación se presentan algunas preguntas y sugerencias relacionadas para ser tomadas en cuenta si se le presenta la opción de unirse a un CAG.

¿Cómo es la relación que existe entre el CAG y el jefe del estado mayor (o equivalente)? Puede ser que los CAG trabajen para el comandante y estrechamente con el oficial ejecutivo y edecán, pero para cumplir con la misión, dependen, en gran medida, de sólidas relaciones de trabajo con el Estado Mayor de la comandancia. Las estrechas relaciones con el jefe de Estado Mayor proporcionan un mejor acceso a la información para los materiales del comandante y mejores probabilidades de que las comunicaciones del comandante se difundan a toda la organización.

¿Cuáles roles suelen jugar los SA? Además de determinar cuán bien se alinean sus puntos fuertes con las actividades que lleva a cabo el CAG, estos roles también determinan los contactos principales del CAG con el estado mayor. Si a un CAG, principalmente, se le usa como un equipo de redactores de discursos, ¿cuán sólida es la relación que existe con el oficial de relaciones públicas? Si se usa un CAG para proyectos especiales, ¿cuál es la relación que existe entre los jefes de las secciones y los oficiales a cargo de proyectos en las secciones C/J/G-3, 5 u 8 (del Estado Mayor)?

Si actúa en calidad de consultor interno, lo cual es menos común, ¿cuál es el rol que juega el auditor adjunto, inspector general o subjefe de estado mayor? Si se desempeña como archivero, ¿cuáles son las expectativas del oficial ejecutivo y del edecán? Si estas relaciones de trabajo son fuertes, en consecuencia, es probable que las iniciativas de los SA sean fructuosas y gratificantes.

¿Se usa al CAG en calidad de estado mayor en la sombra? Me complace decir que esto llegó a ser mucho menos común en mis últimos años en los CAG, pero fue más prevaleciente hace una década y merece que se le preste atención a esta tendencia. Si se usa a un CAG para examinar rutinariamente los materiales del estado mayor (es decir, en calidad de guardián entre el estado mayor y el comandante), o duplicar las acciones del estado mayor, esto es un CAG que debe evitarse. Por lo regular, si averigua la relación que existe entre el CAG y los integrantes clave del estado mayor encontrará señales de que esto ocurre, pero no siempre.

Una pregunta relacionada es la siguiente: ¿para quién trabaja el CAG? Lo que dije anteriormente acerca de elaborar discursos, es pertinente en todas las funciones de CAG: el CAG le sirve a la organización —no solo al comandante. Si el CAG se centra completamente en el comandante y excluye al resto de la comandancia, debe buscar indicios de tensión entre el CAG y el estado mayor. De haber tensión, establecer relaciones con el estado mayor se convierte en una importante tarea al comienzo.

Una función difícil pero gratificante

El desempeñarse en calidad de asistente especial es estimulante y provechoso. Proporciona una gran oportunidad de comprender la amplia dinámica organizacional y adquirir conocimientos en el mundo del liderazgo estratégico. Dicha función puede ofrecer oportunidades de seguir importantes proyectos creativos e innovadores, apoyar las iniciativas de transformación y ayudar a las organizaciones a tratar los desafíos difíciles.

Sin embargo, esta función es delicada, ya que requiere destrezas interpersonales bien desarrolladas y el juicio profesional para trabajar en algunos de los asuntos sensibles con que se lidian en los niveles superiores, y ningún oficial general usa sus asistentes especiales de la misma manera. Con base en mis experiencias personales y profesionales, esta es una de las asignaciones más interesantes e impactantes que un oficial puede asumir. ■

El autor les agradece al profesor Chuck Allen y al coronel Michael McCrea de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA por sus aportes y comentarios en los borradores iniciales del presente artículo.

El coronel (retirado) Thomas P. Galvin, Ejército de EUA, es instructor del cuerpo docente en el Departamento de comando, liderazgo y administración de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y candidato de doctorado en el Programa de Desarrollo de liderazgo ejecutivo en la Universidad George Washington. Previamente, sirvió 11 años en calidad de ayudante especial de varios comandantes en comandancias conjuntas, combinadas y de servicio, culminando en la asignación como jefe del Grupo de acción, Comando de África de EUA.

Referencias bibliográficas

1. Cuando me uní al primer grupo de acción del comandante en 2000 y pregunté al jefe sobre lo que implicaban estos deberes. Estas cuatro palabras eran la respuesta inicial.

2. Kevin Baron, "Inside the CAG: Dempsey's Inner Circle," ForeignPolicy.com, 12 de octubre de 2012, <http://foreignpolicy.com/2012/10/12/inside-the-cag-dempseys-inner-circle/> (accesado 3 de febrero de 2015).

3. Merriam-Webster Online, s.v. "empathy," <http://www.merriam-webster.com/dictionary/empathy> (accesado 16 de enero de 2014).

4. Harry Levinson, *Organizational Assessment: A Step-by-Step Guide to Effective Consulting*, 1ª edición (Washington DC: American Psychological Association, 2002), págs. 37-39. El autor proporciona una perspectiva teórica de los consultores internos.

5. *Ibíd.*