



<http://militaryreview.army.mil>

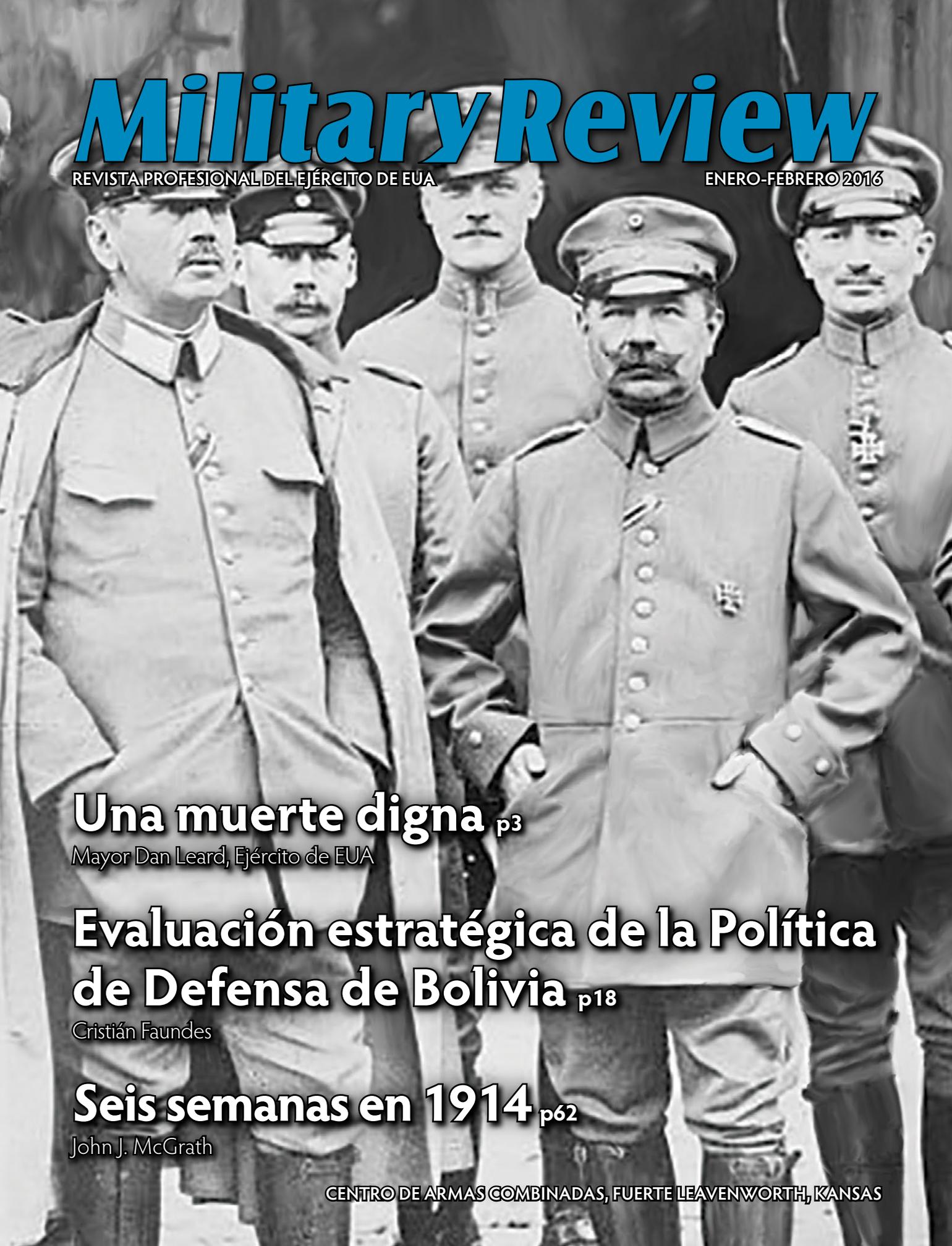
PB-100-16-01/02

Headquarters, Department of the Army

PIN: 105802-000

Approved for public release; distribution is unlimited

# Military Review



REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

ENERO-FEBRERO 2016

## Una muerte digna p3

Mayor Dan Leard, Ejército de EUA

## Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia p18

Cristián Faundes

## Seis semanas en 1914 p62

John J. McGrath

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

### 3 Una muerte digna

La mortalidad y la narrativa en el liderazgo del Ejército

Mayor Dan Leard, Ejército de EUA

*Un soldado ve la muerte de manera más vívida que la mayoría. La presencia diaria de la mortalidad en la guerra tiene implicaciones importantes en cuanto a cómo los líderes inducen a los individuos y organizaciones a funcionar bajo la sombra de crudas probabilidades. A la mayoría de los líderes, esta amenaza omnipresente de la muerte puede parecerles normal—un hecho benigno—a menos que en calidad de soldados nos demos cuenta de cuán importante es la inmortalidad para cada uno de nosotros.*

### 10 Cómo liderar a los soldados—sin que sea principalmente—a través de la tecnología de la comunicación

Mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA

*Los últimos avances en la tecnología de la comunicación, de muchas maneras, han hecho al mundo más pequeño. Ahora las personas pueden comunicarse en tiempo real o casi real desde casi cualquier parte del mundo. Si bien estos avances son extraordinarios, los mismos también producen consecuencias potencialmente negativas en cuanto a la capacidad de relacionarse e interactuar con los demás de un individuo.*



#### Foto de portada

El general coronel Alexander von Kluck del Ejército Imperial de Alemania (el quinto de la izquierda) y su Estado Mayor del Primer Ejército, otoño de 1914. (Foto: Biblioteca del Congreso)

## 18 Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia

**Cristián Faundes**

*Considerando el acelerado crecimiento económico en Bolivia y el proceso de elaboración y creciente sofisticación de la política de Defensa en el país, parece oportuno realizar una evaluación desde la disciplina de la Estrategia tomando en consideración la compatibilidad de la política con los recursos disponibles y doctrina imperante.*

## 23 La redacción eficaz para líderes del Ejército

**El estándar redefinido de redacción del Ejército**

**Desirae Gieseaman**

*Día tras día, los comandantes inexpertos de una división de caballería y su pequeña brigada de caballería ligera esperan impacientemente para recibirla orden de ataque. Por fin, llega, la orden escrita, pero para el comandante de la división, la orden escrita parece ser «completamente confusa».*

Especialista Jamael O. Turner, Batería A, 2º Batallón, 44º Regimiento de Artillería de Defensa Aérea, muestra uno de los primeros cohetes que su unidad derribó con el sistema contra cohetes, artillería y morteros (C-RAM) 4 de marzo de 2009 en la Base Conjunta Balad, Irak. Turner opera el C-RAM, el cual puede identificar, rastrear y destruir granadas de mortero y cohetes antes de que detonen.

(Foto del especialista Brian Barbour, 123º MPAD)

## 38 El individuo urbano

**La fuente inexpugnable del poder en los conflictos armados del siglo XXI**

**Teniente coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica**

*Luego de la Batalla de Borodino en septiembre de 1812, Napoleón marchó a Moscú. En este momento de crisis, la mayoría de los generales urgieron al mariscal de campo Mikhail Kutuzov defender la ciudad a toda costa. Kutuzov se rehusó porque «el solo hecho de ceder Moscú nos preparará para vencer al enemigo».*

## 47 Cómo equilibrar la defensa antiaérea y de misil para apoyar mejor la maniobra

**Capitán Vincent R. Wiggins hijo, Ejército de EUA**

*El Ejército de EUA está modernizando y cultivando escalones específicos de defensa antiaérea y de misil en respuesta a la evolución de las amenazas aéreas y de misiles. Según el coronel Robert Lyons, exdirector del Departamento de Defensa de Operaciones Militares de Misil Antiaéreo del Ejército, la fuerza de amenaza prevista será un adversario complejo que cuenta con capacidades multi-escalonadas, asimétricas.*

# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Enero-Febrero 2016 Tomo 71 Número 1  
Professional Bulletin 100-16-01/02  
Authentication no. 1532011

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

## Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo  
Traductor Asistente: Emilio Meneses

## Edición Hispanoamericana

Traductora/Editora: Albis Cordero  
Traductor/Editor: Ronald Williford

## Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer  
Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

## Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Luiz Henrique Pedroza Mendes  
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Jorge León Gould

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

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

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

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

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

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

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

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

**Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff**

Official: 

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

## 57 Acciones en la presente Administración en materia de Derechos Humanos

**Dirección General de Derechos Humanos  
Secretaría de la Defensa Nacional  
de México**

*Los Derechos Humanos son el conjunto de prerrogativas inherentes a la persona humana, cuya realización resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en sociedad.*

## 62 Seis semanas en 1914

**La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional**

**John J. McGrath**

*La Primera Guerra Mundial y, en particular, la supuesta Primera Batalla del Marne aún son relevantes hoy en día en las operaciones militares. Hay muchas lecciones que el militar profesional moderno puede sacar de los primeros seis meses de la guerra que fue librada principalmente entre las fuerzas alemanas y las de los aliados franceses y británicos.*

## 78 Cómo desarrollar líderes

**Coronel Frank Wenzel, retirado,  
Ejército de EUA**

*Si le pregunta a una docena de líderes del Ejército en varios escalones qué significa el desarrollo de líder, posiblemente recibirá una docena de respuestas distintas.*

# Una muerte digna

## La mortalidad y la narrativa en el liderazgo del Ejército

Mayor Dan Leard,  
Ejército de EUA

*¿Qué importa la hora que llegue la muerte, puesto que es inevitable? Al hombre que le dijo a Sócrates, «Los treinta tiranos te han condenado a morir», él le contestó, «Y la naturaleza a ellos». (Traducción libre)*

—Michel de Montaigne

Un soldado ve la muerte de manera más vívida que la mayoría. La presencia diaria de la mortalidad en la guerra tiene implicaciones importantes en cuanto a cómo los líderes inducen a los individuos y organizaciones a funcionar bajo la sombra de crudas probabilidades. A la mayoría de los líderes,

esta amenaza omnipresente de la muerte puede parecerles normal —un hecho benigno— a menos que en calidad de soldados nos demos cuenta de cuán importante es la *inmortalidad* para cada uno de nosotros.

El filósofo Stephen Cave, en su libro titulado *Immortality*, identifica las narrativas que, de una



Primer lugar de la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar  
General Douglas MacArthur, Clase CGSC 14-01

*La Apoteosis de Hércules* en la exhibición en el Palacio de Versalles, Francia, representa la ascensión de la mortalidad a la divinidad. La historia demuestra la creencia antigua de los griegos en la vida después de la muerte y es compatible con las narrativas de la inmortalidad de la resurrección y legado del guerrero.

(Óleo sobre lienzo de *La Apoteosis de Hércules*, François Lemoyne (1688–1737), circa 1736)

manera u otra, todas las civilizaciones han usado para saciar la ansiedad que los humanos sienten de la muerte<sup>1</sup>. Innumerables soldados se han armado de valor contra el peligro de la batalla mediante el uso de cuatro narrativas de inmortalidad que Cave llama de la siguiente manera: mantenerse vivo, resurrección, alma y legado. Los líderes del Ejército las han usado para hacer que los soldados lleven a cabo misiones peligrosas e intenten mantenerse con vida. Sin embargo, los líderes deben tener precaución cuando usan estas narrativas como una manera de crear formaciones resistentes y valientes. Las mismas, no son una talla para todos, y pueden producir consecuencias indeseadas. Los líderes necesitan comprender a cabalidad sus defectos, y quizás encontrar un mejor planteamiento para lidiar con el terror del combate en ellos mismos y en los demás.

A fin de comprender por qué las narrativas de la inmortalidad son esenciales para la profesión de las armas, es crucial comprender a qué llama Cave «la paradoja de la mortalidad humana», una contradicción psicológica programada en cada ser humano:

«Nuestra auto concienciación del futuro y de las posibilidades alternativas, nos permite adaptarnos y formular planes complejos. No obstante, nos da una perspectiva de nosotros mismos que al mismo tiempo, es aterradora

y desconcertante. Por un lado, nuestros poderosos intelectos llegan inexorablemente a la conclusión de que tanto nosotros como todos los seres vivos que nos rodean, un día moriremos. Sin embargo, por el otro lado, lo que estas mentes no pueden imaginar es ese mismo estado de inexistencia; es literalmente inconcebible. Por lo tanto, la muerte se presenta a sí misma tanto inevitable como imposible»<sup>2</sup>.

Las narrativas de la inmortalidad intentan reconciliar esta disyuntiva. Diversas filosofías han explorado la paradoja de la mortalidad por miles de años. Sigmund Freud exploró la incapacidad cognitiva del ser humano para imaginar su propia muerte y la convicción subconsciente resultante de su inmortalidad<sup>3</sup>. La voluntad innata de vivir se agudiza a medida que el individuo llega a estar más consciente de su propia mortalidad. Para el soldado, este inminente encuentro con la muerte en el campo de batalla puede convertirse en un enfrentamiento paralizante. El héroe de guerra australiano, Peter Ryan, describe la experiencia como «un enredo estremecedor de terror desmoralizante [sic]»<sup>4</sup>. A medida que se acerca el peligro y la amenaza de muerte, lo primero que surge en la mente del soldado es cómo mantenerse con vida.

## Cómo sobrevivir

El impulso de supervivencia es la primera y más básica narrativa, y tiene un solo principio sencillo: no morir. Desgraciadamente, evitar la muerte también es lo más problemático. En su estudio, Cave describe la historia de la búsqueda obsesiva del hombre por una cura para la muerte a través de la magia, la alquimia y la ciencia moderna<sup>5</sup>. Sin embargo, los soldados en batalla tienen un dilema comparativamente sencillo—vivir para siempre requiere, en primer lugar, vivir hasta mañana. Los líderes del Ejército, a menudo, abordan esta narrativa mediante el uso de dos temas, a saber: la obediencia conduce a la supervivencia y el sistema



El especialista Lyle Yantz y otros integrantes del servicio participando en la operación *Proper Exit* son recibidos el 6 de diciembre de 2012 luego de llegar a la pista de Kandahar, Afganistán. La operación *Proper Exit* transporta nuevamente al teatro, donde recibieron sus heridas, a los soldados gravemente heridos para proporcionar una actualización del progreso directo sobre la misión permanente y ayudarlos en su proceso de sanación.

(Foto de Christopher Menzie, Asuntos de Veteranos)

médico puede salvar a los soldados heridos o lesionados. Si se usan para satisfacer la paradoja de la mortalidad, estas —como el mítico elixir de vida— son falsas promesas.

El primer tema propone que los soldados que son lo suficientemente hábiles en batalla y que escuchan y obedecen a sus líderes, regresarán a casa vivos. Hollywood representa dicha idea en la película *Starship Troopers*, cuando un joven teniente grita a un grupo de soldados lo siguiente: «¡Recuerden su adiestramiento, y saldrán con vida!»<sup>6</sup>. El teniente murió casi inmediatamente

después de dar el consejo. Si bien hay un cierto humor negro en esto, la historia destaca la falacia.

El Ejército hace un esfuerzo significativo para desarrollar tanto el adiestramiento realista como a líderes inteligentes. Estos podrían mejorar las probabilidades de supervivencia de los soldados. Sin embargo, estos esfuerzos no pueden hacer desaparecer el poder de la muerte en combate porque tampoco pueden descartar el papel que desempeña la suerte en la supervivencia. Por ejemplo, un veterano de combate en Vietnam describió estar rodeado de metales que volaban por el aire en el caos de la batalla. Dijo que la única razón por la que sobrevivieron fue por pura suerte, la gracia de Dios, o ambas<sup>7</sup>. Por otro lado, una observación de un suboficial en 2008 muestra la falacia. Él dijo que solo mueren los buenos soldados, el enemigo no puede matar a un mal soldado<sup>8</sup>. Aquí hay un principio mórbido. Luego que muere un «buen soldado», los compañeros de él o de ella rápidamente pierden su sentido de invencibilidad. La retórica bienintencionada que vincula la destreza u obediencia a las probabilidades de supervivencia puede llevar al cinismo entre los que presencian su falsedad.

El segundo tema propone que la ciencia médica puede reconstruir a los soldados heridos, lesionados



El 54º Regimiento de Infantería de Voluntarios de Massachussets fue una de las primeras unidades oficiales del Ejército de la Unión de negros formadas durante la Guerra Civil de Estados Unidos. El regimiento capturó la atención nacional e internacional cuando el 18 de julio de 1863, encabezó un asalto en el Fuerte Wagner, Carolina del Sur, ocasionando grandes bajas.

(Litografía *Storming of Ft. Wagner*, Kurz y Allison, circa 1890)

o enfermos. Esto ensalza la calidad del cuidado traumatólogo y la confianza que el mismo proporciona. Las evacuaciones y sistema de tratamiento médico del Ejército de EUA son verdaderamente incomparables. Según la Oficina del Jefe de Relaciones Públicas del Ejército de EUA, la tasa de supervivencia en la evacuación médica en Afganistán en 2012 fue de 92 por ciento<sup>9</sup>. Este logro a través del uso disciplinado de la ciencia y tecnología es fenomenal, pero la supervivencia no está garantizada para nadie. Las estadísticas no incluyen los que murieron antes de las evacuaciones o de heridas no relacionadas al combate. Además, de los evacuados, todavía mueren 8 por ciento bajo el cuidado del mejor sistema de cuidado médico de combate en el mundo.

Los soldados necesitan confiar en sus líderes, su adiestramiento y su sistema de cuidado médico; sin embargo, estos temas son insuficientes para satisfacer la necesidad del soldado de reconciliar la paradoja de la mortalidad. Si los líderes expresan estos temas en términos absolutos, arriesgan su credibilidad cuando la suerte llama. El presentar el combate como una cantidad que se puede controlar —que el uso de alguna técnica, táctica, procedimiento, o tecnología puede eliminar la muerte en batalla— niega el papel que desempeña la suerte, la cual es parte de la naturaleza



El sargento de 1ª clase Matthew Kahler, izquierda, supervisa y proporciona seguridad mientras los cabos Jonathan Ayers y Adam Hamby emplazan una ametralladora M240, el 23 de octubre de 2007 en las montañas de Afganistán, provincia de Kunar. Todos los soldados pertenecen al 2º Batallón, 503º Regimiento de Infantería de Paracaída, 173º Equipo de Combate de Brigada Aerotransportada.

(Foto del sargento Justin Holley, 982 Compañía Cámara de Combate)

inmutable de la guerra. El reconocimiento, por parte del soldado, de que la muerte es inevitable, independientemente de la destreza, desempeño y calidad de cuidado médico, lleva a una búsqueda por la inmortalidad que va más allá de este planeta.

## Resurgir nuevamente

La segunda y tercera narrativa de la inmortalidad—la resurrección y el alma—son adecuadas para combinarlas en una sola discusión. Ambas son doctrinas centrales para la mayoría de las religiones y cada una promete una continuación de la vida en algún futuro lejano u otro reino de existencia<sup>10</sup>. El contexto religioso de estas narrativas permite la oportunidad de usarlas pero también las hace peligrosas para la unidad organizacional dentro de distintos grupos.

Un líder determinado se presentó frente a un grupo de subalternos nuevos—el primer paso crucial en el desarrollo de la compenetración y el establecimiento de un clima de mando positivo. Se describió como un esposo, un padre y un «hijo del verdadero rey». Estaba claro que el oficial quiso conectarse con el grupo expresando su fe cristiana; sin embargo, la manera cómo intentó hacerlo fue contraproducente. Para los dos soldados musulmanes y tres soldados ateos en el salón, trazó en la arena la siguiente línea divisoria: él era el hijo del Dios verdadero

y ellos no. En efecto, él había dado a entender a estos soldados que las narraciones personales de la inmortalidad de ellos eran obsoletas. La relación inseparable de las narrativas sobre la resurrección y el alma con la religión las hace difíciles de usar sin crear divisiones, o algo peor en una organización diversa. Robert Jay Lifton, psiquiatra social, propone que los grupos «lucharán y morirán para reafirmar [sus modos de inmortalidad] o eliminar rivales que amenacen su sistema de inmortalidad»<sup>11</sup>. Esto no quiere decir que la religión y las opiniones de resurrección y el alma no tienen lugar en el liderazgo del Ejército, sin embargo, permanecen opiniones sumamente personales, no universales. Los líderes que intenten usarlas

no deben esperar que haya conformidad dentro de sus unidades o que los integrantes cambien de religión.

Una tendencia dominante en el Ejército de EUA es la creciente diversidad de la fuerza, incluyendo una diversidad religiosa que refleja el cambiante contexto religioso estadounidense<sup>12</sup>. Esta es una tendencia que «no puede ir lo suficientemente rápido» según lo que expresó en 2010 el entonces presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, Mike Mullen, retirado, almirante de la Armada de EUA<sup>13</sup>. A pesar de esta narrativa de los líderes estratégicos por aceptar la diversidad, la fricción rodea a una significativa parte de la población de líderes militares que se les hace difícil integrar a los soldados y familias cuyas creencias van más allá de las perspectivas Judeo-Cristianas<sup>14</sup>.

Ciertas sociedades de guerreros —el samurái japonés y los hoplitas griegos, por ejemplo— usaron exitosamente una creencia en el alma inmortal para fomentar la resolución en batalla, sin embargo, estas sociedades mostraron una homogeneidad étnica y religiosa casi perfecta<sup>15</sup>. En una fuerza diversa tal como el Ejército de EUA, usar dichas narrativas para reforzar colectivamente fuertes actitudes hacia la mortalidad es arriesgado. Algunos en las filas podrían encontrar valentía, pero los líderes que destacan temas religiosos ocasionarán una división entre el creciente número de soldados

con distintas perspectivas. Entonces, al aceptar el hecho de que todos moriremos sin ninguna garantía válida de otro tipo, y reconocer los problemas organizacionales generados por las narrativas espirituales en distintas formas, tal vez los líderes podrían concentrarse en los logros y aportaciones que dejan los camaradas caídos.

## Acuérdense de mí para siempre

La cuarta narrativa es el legado. De todas las narrativas de inmortalidad, el legado se presta más fácilmente al contexto militar. En la *Iliada* de Homero, el mítico guerrero Aquiles debe decidir entre irse de Ilión para tener una «larga vida» o quedarse y morir para «ganar la gloria indeleble»<sup>16</sup>. Se decidió por la gloria, y no es de sorprender que su historia perdure. Aquiles simboliza la inmortalidad del guerrero a través del legado en la tradición occidental. Sin embargo, pocos guerreros —escasos nombres como Alejandro Magno y Julio César— ganan fama duradera. Aun así, el legado ofrece un camino para evitar la extinción personal completa, pero llega con un lado oscuro.

La búsqueda del legado a través de la gloria personal es narcisista, lo que es contrario al altruismo necesario para los rasgos distintivos basados en la unidad; por lo tanto, los ejércitos modernos rara vez honran a los héroes como lo hicieron los griegos. Desde la época napoleónica, la herramienta común para elaborar una narrativa de legado ha sido el nacionalismo. Los soldados pueden morir; sin embargo, sus logros viven en la seguridad y prosperidad de la nación-estado.

Un tema nacionalista es problemático por las siguientes dos razones: las relaciones entre la fuerza y la población de la nación anfitriona y las relaciones entre los integrantes de la fuerza cuyas culturas difieren. Esto es porque un tema nacionalista suele basarse en un mecanismo de defensa etnocéntrico (una actitud de superioridad sobre la cultura)

Los temas culturales realzados como los mensajes nacionalistas junto con el alto riesgo de mortalidad en combate, producirán un aumento de tensión entre los soldados y las poblaciones de otras nacionalidades, culturas y religiones—si se aplican dentro de una fuerza diversa. Los mensajes nacionalistas requieren una cantidad significativa de uniformidad en la fuerza.

La hipótesis de la «cosmovisión de defensa» de la teoría de gestión del miedo propone que los recuerdos de la mortalidad inspiran una necesidad de validar la fe

en la cosmovisión cultural<sup>17</sup>. Varios estudios confirman que «en respuesta a los recuerdos de la mortalidad, la gente se torna más a favor de los que apoyan su cosmovisión y menos de los que la violan»<sup>18</sup>. A medida que la guerra se torna más dependiente de las coaliciones multinacionales, y operaciones de combate, requieren una mayor competencia cultural para operar en ambientes complejos, los mensajes nacionalistas que funcionan como una barrera contra el miedo a la muerte parecen cada vez menos pertinentes.

Algunas formas de patrimonio tienen mérito, por ejemplo: las aportaciones e iniciativas colectivas, una misión que tiene valor perdurable y un legado personal tal como engendrar hijos. Sin embargo, estos son difíciles de compartir universalmente en toda la organización. Los líderes deben tomar en consideración las consecuencias de las narrativas nacionalistas al tratar la paradoja de la mortalidad. El inspirar orgullo nacionalista entre los soldados puede generar una fuerza agresiva y odio contra los inmigrantes o extranjeros.

## La quinta narrativa

Las cuatro narrativas presentadas previamente sobre la inmortalidad, muestran defectos que deberían ocasionar que los líderes del Ejército cuestionen su validez. Las ideas de que la obediencia, destreza, o ciencia médica pueden garantizar la supervivencia son falsas promesas; la resurrección y el alma son narrativas individuales permisibles, pero pueden fisurar la confianza y cohesión organizacional en diversas organizaciones; y las narrativas nacionalistas que satisfacen una necesidad de patrimonio, pueden promover una intolerancia peligrosa hacia los demás, dentro y fuera de la organización. Sin embargo, la paradoja de la mortalidad necesita una reconciliación. El moralista y autor James Toner describe los deberes del soldado de la siguiente manera: «Además de matar y prepararse para matar, el soldado tiene otras dos funciones principales. Algunos soldados mueren; si no están muriendo, deben estar preparándose para morir»<sup>19</sup>.

Cave propone una quinta narrativa que los soldados pueden poner en práctica para afrontar su propia mortalidad, *la sabiduría*; pero los líderes del Ejército pueden considerarla como *profesionalismo*. A través del profesionalismo, los soldados pueden prepararse para morir mediante el reconocimiento de su mortalidad sin reserva alguna y el cultivo de valores que permitan el bienestar<sup>20</sup>.

El soldado de infantería de la Segunda Guerra Mundial y escritor James Jones, postula lo siguiente: «todo soldado de combate debe hacer un pacto consigo mismo o con el destino, de que está perdido»<sup>21</sup>. A través de esta decisión consciente para enfrentar la mortalidad, él puede «funcionar como debe funcionar bajo fuego» porque «conoce y acepta de antemano que está muerto»<sup>22</sup>. Luego de aceptar esta suerte, un soldado debe cultivar hábitos basados en valores o virtudes para reforzar la decisión de eliminar el temor a la muerte. La primera virtud es buscar empatía, o relevancia y respeto por los demás. La segunda es vivir en el presente y despejar la mente de planes desorganizados y «confabulaciones, preocupaciones y especulaciones inútiles»<sup>23</sup>. La tercera virtud es mostrar agradecimiento y disfrutar de las interacciones con los demás<sup>24</sup>.

Según la Publicación de Referencia de Doctrina 1, *The Army Profession*, «un militar está unido a sus compañeros en una identidad compartida y cultura de sacrificio y servicio a la Nación. Un militar es el que actúa en calidad de representante de la Profesión de las Armas mientras se adhiere a los estándares más estrictos de la ética del Ejército»<sup>25</sup>. Estas características se comparan con las virtudes de la quinta narrativa.

Los líderes que buscan inculcar un verdadero espíritu de servicio deben esforzarse para desarrollar vínculos que van más allá de la simple camaradería de una unidad. Los soldados estadounidenses tienen un vínculo no solo con sus compañeros soldados sino también con los ciudadanos a los que sirven y con la humanidad en general, cuya dignidad y vidas ellos

preservan. El inculcar empatía en cada soldado está entre las tareas más fundamentales de un líder para garantizar una fuerza profesional. Un espíritu de servicio verdadero, con el conocimiento más profundo de los valores del Ejército de EUA, es humilde y agradecido. El agradecimiento es una característica de quintaesencia de un individuo desinteresado. La representación de la profesión es una actividad cotidiana, de momento a momento. En calidad de representantes, los soldados están orientados hacia el futuro pero centrados en el presente. Un representante —un profesional— continuamente se pregunta, ¿estoy preservando esta profesión con lo que hoy hago? La corresponsabilidad inspira metas cuidadosas y estructuradas que establecen y destacan los deberes presentes sobre las preocupaciones del futuro.

La muerte no es nada a lo que se le debe temer para quienes viven vidas trascendentales, y hay pocas vidas más significativas que la de los soldados profesionales. Las cuatro narrativas sobre la inmortalidad son opiáceos para las masas, sin embargo, cuando se ponen en práctica en el liderazgo de combate, se quedan cortas. Los líderes del Ejército deben liberarse e inspirar mecanismos más significativos y duraderos para fomentar el coraje, la resolución y la resiliencia al enfrentar las duras realidades de la batalla. La narrativa del profesionalismo proporciona un camino para aceptar la muerte como parte de una vida comprometida con tareas dignas. Los líderes buscan desarrollar el carácter que hace eco del poeta romano Ovidio: «Cuando llegue la muerte, déjela que me encuentre en el trabajo»<sup>26</sup>. (Traducción libre). ■

*El mayor Dan Leard, Ejército de EUA, actualmente sirve en calidad de oficial de operaciones en el 75° Regimiento Ranger. Cuenta a su haber con una licenciatura en Historia de West Point y una maestría en Artes y Ciencias Militares de la ECEM. El mayor Leard es un oficial de infantería que ha desempeñado varios puestos de liderazgo directo en combate, más recientemente en calidad de comandante de compañía en Afganistán en 2011.*

## Notas

**Epígrafe.** Michel de Montaigne, «To Philosophize is to Learn How to Die», in *The Complete Essays of Montaigne*, ed. and trans. Donald M. Frame (Stanford, CA: Princeton University Press, 2004), p. 64.

1. Stephen Cave, *Immortality: The Quest to Live Forever and How It Drives Civilization* (New York: Crown, 2012), 4-6 págs.

2. *Ibid.*, p. 16.

3. *Ibid.*, págs. 16-21; Sigmund Freud, *Reflections on War and Death*, trans. A. A. Brill and Alfred B. Kuttner (New York, NY:

Moffit, Yard, and Company, 1918), excerpt reprinted online by SigmaOmni Press, accesado el 5 de agosto de 2015, [http://www.sophia-project.org/uploads/1/3/9/5/13955288/freud\\_wa-randdeath.pdf](http://www.sophia-project.org/uploads/1/3/9/5/13955288/freud_wa-randdeath.pdf); también ver, Jessie Bering, *The God Instinct: he Psychology of Souls, Destiny and the Meaning of Life* (Boston, MA: Nicholas Brealey, 2010).

4. Peter Ryan, «Behind Enemy Lines with Marcus Aurelius», *Quadrant* (abril de 2010), p. 128.

5. Cave, *Immortality*, págs. 29-82.

6. *Starship Troopers*, dirigida por Paul Verhoeven (TriStar Pictures, 1997), basada en una novela escrita por Robert A. Heinlein, *Starship Troopers* (New York: G.P. Putnam, 1959).

7. El primer sargento Lloyd Haseleu, retirado, Ejército de EUA informó sobre una discusión con el autor, Slippery Rock, Pennsylvania, June 1997. El autor sirvió en calidad sargento tercero en Vietnam en las Fuerzas Especiales del Ejército.

8. Patrick Jarchow, discusión con el autor, Kandahar, Afghanistan, septiembre de 2008. El autor servía en servicio activo como sargento primero del Ejército de EUA en el momento de la discusión.

9. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, «Army Statement on MEDEVAC [Medical Evacuation] Issue», news archive at the homepage of the U.S. Army, 20 de enero de 2012, accesado el 8 agosto de 2015, [http://www.army.mil/article/72250/Army\\_statement\\_on\\_MEDEVAC\\_issue/](http://www.army.mil/article/72250/Army_statement_on_MEDEVAC_issue/)

10. Karen Armstrong, *A Short History of Myth* (Edinburgh, UK: Cannongate, 2005) trata la relación que existe entre la religión y la conciliación de la paradoja de la mortalidad.

11. Robert Jay Lifton, *The Future of Immortality and Other Essays for a Nuclear Age* (New York: Basic Books, 1987), citado en Cave, *Immortality*, p. 13.

12. Department of Defense, *2011 Demographics Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Deputy Under Secretary of Defense [Military Community and Family Policy], noviembre de 2012), accesado el 8 de agosto de 2015, [http://www.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2011\\_Demographics\\_Report.pdf](http://www.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2011_Demographics_Report.pdf); and Department of Defense, «Pay Grade and Religion of Active Duty Personnel by Service», (Washington, DC: Defense Manpower Data Center, 2009), accesado el 5 de agosto de 2015, [http://www.google.com/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAahUKewjeltLl5LHahVMVT4KHc-K9BWk&url=http%3A%2F%2Fdownload.militaryonesource.mil%2F12038%2FMOS%2FReports%2F2009\\_Demographics\\_Report.pdf&ei=2iHCVd7BL8yq-QHC-5blBg&usg=AFQjCNG1r-qW87olt348Uw\\_HVTz3VzEy4FQ](http://www.google.com/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAAahUKewjeltLl5LHahVMVT4KHc-K9BWk&url=http%3A%2F%2Fdownload.militaryonesource.mil%2F12038%2FMOS%2FReports%2F2009_Demographics_Report.pdf&ei=2iHCVd7BL8yq-QHC-5blBg&usg=AFQjCNG1r-qW87olt348Uw_HVTz3VzEy4FQ). Según los estudios de 2009, los integrantes de la fuerza en servicio activo representaban más

de 100 sectas y denominaciones religiosas, y más de un cuarto de la fuerza declino especificar sus preferencias religiosas.

13. Karen Parrish, «Mullen: U.S. Military Needs More Diversity» Department of Defense News online, 18 de octubre de 2010, accesado el 8 de agosto de 2015, <http://www.defense.gov/News/NewsArticle.aspx?ID=61315>.

14. Charlotte E. Hunter and Lyman A. Smith, «Religious Diversity in the U.S. Military: Human Potential Supporting Cultural Acuity and Mission Accomplishment» (Patrick Air Force Base, Florida: Defense Equal Opportunity Management Institute, 2009) accessed 5 August 2015, [https://www.deomi.org/EOEO-Resources/documents/Religious\\_Diversity\\_in\\_the\\_US\\_Military-Hunter\\_and\\_Smith.pdf](https://www.deomi.org/EOEO-Resources/documents/Religious_Diversity_in_the_US_Military-Hunter_and_Smith.pdf).

15. Ted M. Preston, «The Stoic Samurai», *Asian Philosophy* 13(1), 39-52; M.R. Wright, *Introducing Greek Philosophy* (Oakland, CA: University of California Press, 2009), págs.107-133.

16. Homer, *The Iliad*, trans. Robert Fitzgerald (New York, NY: Everyman's Library, 1992), p. 216.

17. Sheldon Solomon, Jeff Greenberg, y Tom Pyszczynski, «Tales from the Crypt: On the Role of Death in Life», *Zygon* 33(1), p. 20.

18. Linda Simon, et al., «Terror Management and Cognitive-Experiential Self-Theory: Evidence That Terror Management Occurs in the Experiential System» *Journal of Personality and Social Psychology* 72(5), p. 1123. También ver Jeff Greenberg, et al., «Evidence for Terror Management II: The Effects of Mortality Salience on Reactions to Those Who Threaten or Bolster the Cultural Worldview», *Journal of Personality and Social Psychology* págs. 58, 308-318; Abram Rosenblatt, et al., "Evidence for Terror Management Theory I: The Effects of Mortality Salience on Reactions to Those Who Violate or Uphold Cultural Values," *Journal of Personality and Social Psychology* págs. 57, 681-690.

19. James H. Toner, *True Faith and Allegiance: The Burden of Military Ethics* (Lexington: The University Press of Kentucky, 1995): págs. 22-23.

20. Cave, *Immortality*, págs., 268-273.

21. James Jones, *The James Jones Reader: Outstanding Selections from His War Writings*, eds. by James R. Giles y J. Michael Lennon (New York, NY: Birch Lane, 1991), p. 262.

22. *Ibíd.*

23. Cave, *Immortality*, págs. 279.

24. *Ibíd.*, págs. 276-283.

25. Army Doctrine Reference Publication (ADP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], 2013), p. 1-1.

26. Ovid, quoted in Montaigne, *The Complete Essays*, p. 62.



Segundo lugar de la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar General Douglas MacArthur, Clase CGSC 14-02

Los soldados con el 741° Batallón de Inteligencia Militar, 704ª Brigada de Inteligencia Militar, compiten en la competencia *Silent Warrior* el 5 de octubre de 2012 en el Fuerte Meade, estado de Maryland. El evento proporciona una oportunidad para los soldados de crear destrezas de resiliencia al competir en eventos de adiestramiento exigentes que desarrollan el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y la cohesión de la unidad.

(Foto de la sargento tercero Taikeila Chancey, 704ª Brigada de Inteligencia Militar PAO)

# Cómo liderar a los soldados —sin que sea principalmente— a través de la tecnología de la comunicación

Mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA

Los últimos avances en la tecnología de la comunicación, de muchas maneras, han hecho al mundo más pequeño. Ahora las personas

pueden comunicarse en tiempo real o casi real desde casi cualquier parte del mundo. Si bien estos avances son extraordinarios, los mismos también producen

consecuencias potencialmente negativas en cuanto a la capacidad de relacionarse e interactuar con los demás de un individuo. Estas consecuencias negativas pueden afectar directamente al Ejército de EUA porque el mismo depende, en gran medida, de la comunicación y relación interpersonal cuando ejecuta sus operaciones.

El Ejército está organizado para maximizar la eficacia de equipos cohesivos de manera que puedan lograr sus objetivos. El énfasis puesto por la Fuerza en la dinámica de equipo es comprensible porque solo a través del trabajo en equipo la misma puede lograr su misión fundamental—proteger y defender la Nación y sus intereses. Los líderes del Ejército necesitan administrar cuidadosamente distintas destrezas, personalidades y emociones que probablemente los soldados tendrán que soportar en circunstancias estresantes con el objetivo de proteger a sus unidades y llevar a cabo las misiones encomendadas. Esto significa que los líderes deben dar prioridad a las tecnologías y técnicas de comunicación que mejoran las relaciones interpersonales. Jamás deben permitir que la tecnología sustituya esas relaciones. Los líderes deben hacer énfasis en el uso de *canales de comunicación activos* como la base para la cohesión de la unidad, el desarrollo de las relaciones interpersonales y el logro de las misiones. He aquí que, en este artículo, *los canales de comunicación activos* son los que posiblemente envíen inmediatamente un mensaje al destinatario previsto y requiere una confirmación inmediata de que el destinatario lo recibió y comprendió. Los canales activos (V.gr., cara a cara) suelen facilitar una reacción pronta e interactiva para establecer el contexto y aclarar el mensaje porque el emisor puede requerir la atención y respuesta del receptor<sup>1</sup>. En el otro extremo del flujo continuo, los canales de comunicación pasivos (V.gr., mensaje de texto) son los que, probablemente, menos proporcionan una recepción y confirmación del mensaje porque requieren menos atención por parte del receptor.

## La investigación sobre la tecnología de la comunicación

La tecnología de la comunicación avanzada (tales como Internet, los medios sociales, el correo electrónico y los mensajes de texto) ha sido un tema de investigaciones psicológicas y sociológicas durante 20 años, como mínimo. Muchos investigadores han explorado el efecto que ha surtido la tecnología en el desarrollo de

la destreza de comunicarse con los demás y el bienestar social de los niños y adolescentes. Una investigación llamada *HomeNet Project* (un estudio de cómo las familias usan Internet) demostró que el uso de Internet estaba correlacionado con un declive en el bienestar social de los participantes de 10 a 19 años de edad<sup>2</sup>. Kaveri Subrahmanyam y otros autores citan la investigación llevada a cabo por David Krackhardt donde respalda la teoría de que las relaciones sociales creadas en línea proporcionan menos apoyo que las relaciones cultivadas cara a cara<sup>3</sup>. Además, los resultados del *HomeNet Project* demostraron que la comunicación en línea se asocia a la soledad y a la depresión cuando involucra relaciones «superficiales»<sup>4</sup>. Las relaciones superficiales se forman a través de la comunicación en línea, sin un contacto previo entre los conocidos. En este tipo de comunicación hay una falta de interacción interpersonal de apoyo. Los datos del *HomeNet Project* reflejaron estos patrones en estudios de uno y dos años de duración. Kaveri Subrahmanyam y otros autores sostienen que se necesitan más investigaciones para poder analizar los efectos, a largo plazo, del uso de Internet en las relaciones sociales y el bienestar<sup>5</sup>.

Otras investigaciones han arrojado una asociación inquietante entre los rasgos de personalidad antisocial y el uso de los medios sociales. Por ejemplo, Laura E. Buffardi y Keith Campbell llevaron a cabo un estudio sobre el narcisismo y su relación con la frecuencia y contenido en el sitio del medio social de una persona (tal como una página de Facebook que, principalmente, es un canal de comunicación pasivo). Esta investigación tomó las evaluaciones narcisistas autoinformadas de dueños de páginas web y las comparó con las evaluaciones de los rasgos de narcisismo por parte de un observador imparcial. El índice de narcisismo más alto se asoció con los niveles más altos de actividad en el foro en línea así como el contenido de autopromoción<sup>6</sup>. Si bien no se estableció la relación causal entre los sitios de red social y el narcisismo, cabe destacar la correlación que existe entre ambos.

El teniente coronel Joe Doty, retirado, Ejército de EUA y el sargento de primera clase Jeff Fenlason, Ejército de EUA, trataron el problema de líderes sumamente narcisistas en un artículo publicado en *Military Review* en 2013<sup>7</sup>. Al citar la investigación de liderazgo, aseveraron que los líderes tóxicos suelen mostrar rasgos narcisistas excesivos. Cuando los líderes tóxicos

muestran un narcisismo extremo, afectan negativamente las relaciones en el equipo. La implicancia en cuanto a la comunicación es que los líderes quienes se comunican principalmente a través de los canales de comunicación pasivos pueden soler sentirse satisfechos con promover su mensaje a la mayor cantidad de personas posibles, en lugar de garantizar que cualquiera de los receptores del mismo lo comprenda a profundidad. Como mínimo, si los líderes hacen énfasis en los medios sociales u otros canales de comunicación, posiblemente no estén desarrollando las destrezas de comunicación eficaz o relaciones interpersonales necesarias. Por otro lado, cualquier integrante del equipo que muestra altos niveles de narcisismo posiblemente no posee las destrezas necesarias ni relaciones interpersonales adecuadas para comunicarse eficazmente con los demás.

El desarrollar relaciones interpersonales nuevas y trascendentales es importante para servir eficazmente en el servicio militar. Rutinariamente, los soldados interactúan con personas, a menudo, sin el beneficio de una verdadera relación. Necesitan poder conectarse eficazmente en las relaciones de trabajo y sociales; los canales activos proporcionan una buena base para ambas. Esto es especialmente cierto para los soldados recién llegados, quienes típicamente se alistan en el servicio entre las edades de 18 a 20 años. Estos soldados, a menudo, se encuentran lejos de sus hogares y redes sociales establecidas.

Patti M. Valkenburg y Jochen Peter, llevaron a cabo una revisión del material de investigación con respecto a Internet y las consecuencias sociales publicado en 2009<sup>8</sup>. Citaron estudios que indican una relación positiva entre la comunicación en Internet y un sentido social de conexión y bienestar entre los adolescentes. Sin embargo, destacaron que esta relación positiva principalmente se encontró en los adolescentes que tenían vínculos previos. Cuando se intentó crear nuevas amistades o comunicaciones con extraños, no se manifestaron los efectos positivos entre la comunicación en Internet y el vínculo social. Los hallazgos respaldan la idea de que una conexión sólida, por ejemplo, no se forma fácilmente entre un soldado recién llegado y un líder de equipo que no hayan tenido alguna relación previa, si sus interacciones dependen, en gran medida, de la tecnología de la comunicación.

Los avances tecnológicos hacen la comunicación más rápida y eficaz, sin embargo, la velocidad y la

eficacia no garantiza que la comunicación será más trascendental o beneficiosa para el trabajo en equipo o la cohesión. Las destrezas de la comunicación directa e interpersonal son esenciales para desarrollar una dinámica sólida entre los integrantes de equipo. Otras investigaciones apoyan que un énfasis en la comunicación directa y activa, por lo general, surte un efecto positivo en la cohesión social. Por ejemplo, Yuhyung Shin y Kyojik Song llevaron a cabo un estudio de campo sobre un grupo compuesto por 42 estudiantes para evaluar la relación que existe entre los canales de comunicación y el tiempo, la cohesión y el desempeño de la tarea<sup>9</sup>. Los dos modos de comunicación analizados fueron la comunicación por computadora y la comunicación cara a cara. Se citaron estudios anteriores que respaldaron la idea de que «cuando los integrantes de un grupo tienen... una relación cercana, es más probable que, a menudo, se ayuden entre sí»<sup>10</sup>. El estudio de Shin y Song demostró que el tiempo que se pasa en la comunicación cara a cara surte un efecto positivo en la cohesión social, mientras que el tiempo que se pasa en la comunicación por Internet surte un efecto positivo en la cohesión de la tarea de grupo<sup>11</sup>. Además, los resultados alegaron que la comunicación cara a cara surtió un efecto positivo en cuán bien los grupos llevaron a cabo las tareas<sup>12</sup>. La comunicación por computadora presentó cierto valor, especialmente, cuando se trató del rendimiento de un grupo específico. Sin embargo, la cohesión social y la capacidad del grupo para desempeñarse en cualquier contexto obtuvieron mayor influencia positiva a través de la comunicación cara a cara.

La comunicación eficaz, directa —y la cohesión que subsecuentemente produce— es crucial en la capacidad de una unidad para lidiar con ambientes sumamente estresantes. Frecuentemente, las unidades militares sirven en ambientes operacionales estresantes, en combate o en la guarnición; otras profesiones también trabajan en ambientes de gran estrés. Un estudio de red de comunicación en una sala de emergencia médica llevado a cabo por Daniel P. Patterson y otros investigadores en 2013 muestra la importancia de la comunicación y cohesión para los equipos que trabajan bajo condiciones muy difíciles<sup>13</sup>. Los autores describen la sala de emergencia como un ambiente de «alto riesgo para los pacientes

y los médicos, por lo que exige que los colegas trabajen en conjunto como un grupo»<sup>14</sup>. Las conclusiones indicaron que la comunicación deficiente de equipo era la causa de los errores en cuanto al cuidado de salud. Además, las conclusiones indicaron que una concentración de comunicación estaba sucediendo entre grupos (o círculos cerrados de personas) de compañeros de equipo. Además, los autores destacaron que muchos de los programas de salud relacionados con la seguridad se centran en mejorar la comunicación<sup>15</sup>.

Aparte de su importancia para el desempeño de la tarea, la comunicación y cohesión eficaz también están directamente vinculadas a la resiliencia individual y de la unidad. La investigación de Paul T. Bartone de 2006 trata sobre la resiliencia y la capacidad que tienen los líderes de inyectar energía a los subalternos<sup>16</sup>. Según Bartone, el primero de los 6 principales factores estresantes que definen las operaciones militares es el aislamiento. A continuación se presenta más explicación sobre este factor estresante: «Los soldados se despliegan a lugares remotos, lejos de casa, separados de sus familias, frecuentemente, sin herramientas o métodos eficaces para comunicarse... a menudo, rodeados de compañeros de trabajo que no conocen»<sup>17</sup>. No es de sorprender que la comunicación pareció esencial para la capacidad de un líder de moldear cómo los subalternos estructuran una experiencia estresante. El «líder que, a través del ejemplo y discusión, comunica una estructura o reestructura positiva de experiencias estresantes compartidas, puede ejercer una influencia en todo el grupo en cuanto a cómo él o ella interpreta la experiencia»<sup>18</sup>. Si bien en este artículo no se especifica qué canales de comunicación fueron usados para inyectar energía, resulta una presunción razonable que el contacto directo y activo bajo estas circunstancias sería más eficaz.



Un soldado del 2º Batallón, 87º Regimiento de Infantería, 3º Equipo de Combate, 10ª División de Montaña (Infantería Ligera), se comunica por medio de un dispositivo Net Warrior durante el ejercicio de entrenamiento Mountain Peak el 19 de abril de 2013 en el Fuerte Drum, estado de Nueva York. El Net Warrior, una herramienta portátil de concienciación situacional y mensaje, constituye un componente clave del Capability Set 13, que extiende la red táctica hasta el soldado desmontado.

(Foto de Claire Heining, especialista de información visual, Fuerte Drum PAO)

## La tecnología y la comunicación en el Ejército

Así como las otras ramas militares, el Ejército se ha convertido sumamente dependiente de la tecnología para llevar a cabo sus operaciones cotidianas. Las bromas sobre que el Ejército depende, en gran medida, de Microsoft Outlook y Power Point son comunes en todos los niveles de comandancias. Esto no quiere decir que la adopción de las herramientas de comunicación tecnológicas es completamente negativa; muchas tecnologías han mejorado la eficacia operacional de la fuerza. La tecnología ha mejorado enormemente las capacidades de los comandantes para comprender sus ambientes operacionales, comunicar órdenes a las unidades y sincronizar las funciones de guerra. En el nivel de batallón y superior, la tecnología es esencial para ejercer eficazmente el mando tipo misión. El uso del correo electrónico permite que el comandante envíe el mismo mensaje estructurado a cinco comandantes de

batallón en cinco ubicaciones geográficas distintas con solo hacer un clic en el ratón.

Sin embargo, las operaciones planeadas en el nivel de batallón y superior son ejecutadas en el nivel de compañía o inferior. Cabe destacar que los líderes de menor jerarquía necesitan ser competentes en la tecnología de la comunicación de manera que puedan comunicarse, frecuentemente, con las comandancias superiores. Sin embargo, la cohesión y eficacia de su equipo, escuadrilla, o pelotón, principalmente depende de la interacción frecuente directa y de la comunicación activa. Las opiniones expresadas por capitanes del Ejército en el Solarium de 2014 (reunión anual de capitanes para tratar asuntos claves y elaborar sugerencias para el jefe de estado del Ejército) apoyan este principio<sup>19</sup>.

Los soldados de menor antigüedad necesitan conocer a sus líderes desde el nivel de equipo hasta pelotón, incluso en el nivel de compañía, principalmente a través de la interacción directa. Los líderes en el nivel de equipo, pelotón y compañía son sensatos al usar principalmente los canales de comunicación activa (V.gr., cara a cara o conversaciones telefónicas) más que los canales de comunicación pasiva principalmente (V.gr., correo electrónico o mensaje de texto). El mensaje puede haber llegado, pero la confirmación puede que no se produzca de manera rápida. Al ejecutar operaciones

en el nivel de compañía e inferior, tanto la información como la confirmación de que se recibió ese mensaje claramente es esencial para la rendición de cuentas y el éxito de la misión.

A fin de desarrollar equipos cohesivos, los líderes, regularmente, deben comunicarse activa y eficazmente con sus subalternos. Además, los líderes deben saber cuándo y dónde usar los canales de comunicación pasiva y deben evitar abusar de su uso.

La tendencia de los soldados a depender de la comunicación a través de la tecnología era evidente para mí durante el tiempo que pase en calidad de comandante de compañía desde 2010 hasta 2012. Durante un mes de adiestramiento consolidado en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte en noviembre de 2011, prohibí el uso de teléfonos celulares a los soldados (sargentos terceros e inferiores) durante las horas establecidas de adiestramiento. Hubo dos razones principales para tomar esta decisión, a saber: primero, el uso de los teléfonos celulares para enviar mensajes de texto o usar Internet, podría convertirse en una distracción para el adiestramiento; y segundo, quise establecer las condiciones necesarias para que se dieran las interacciones personales cara a cara. La última razón era especialmente importante porque nuestra unidad había experimentado una rotación significativa después del

redespliegue justo 6 meses antes. Como se podría esperar, esta decisión no era muy popular; requirió la inspección diaria por parte del líder para garantizar que la directiva se estuviera siguiendo.

Durante una revisión después de la acción de una compañía con sargentos y sargentos terceros a principios de diciembre de 2011, hubo muchas quejas acerca de la lógica de mi decisión con respecto a los teléfonos celulares. El razonamiento era que les había quitado su "base de poder" (sus palabras) al negarles su acceso inmediato a la comunicación durante las horas de adiestramiento. Consideraron que, al eliminar la comunicación inmediata con sus soldados, no podían vigilar adecuadamente sus paraderos



El teniente coronel Peter Haas, comandante del 49º Batallón de Transporte, 15ª Brigada de Sostenimiento, 13º Comando de Sostenimiento, les proporciona a sus soldados un breve brifin el 20 de noviembre de 2008 en la comandancia de la brigada en el Fuerte Bliss, estado de Texas, antes de iniciar las clases como parte de las actividades de seguridad de reducción de actividades diarias.

(Foto del sargento tercero Rob Strain, 15ª Brigada de Sostenimiento PAO)



Los soldados de la Tropa C «Crazy Horse», 4º Escuadrón, 9º Regimiento de Caballería, 2º Equipo de Brigada de Combate, 1ª División de Caballería, «tuvieron que» enfrentar a los soldados «Defensores» de la Tropa D, de la Compañía de Apoyo Avanzado, durante una competencia de fuerza el 17 de julio de 2013 en el Fuerte Hood, estado de Texas. El Equipo Crazy Horse resultó victorioso en la competencia, la cual fue llevada a cabo como parte de las actividades del día familiar del escuadrón.

(Foto del sargento de primera clase Kap Kim, 2º Equipo de Brigada de Combate, la División de Caballería PAO)

y mantener una rendición de cuentas. La dependencia excesiva de la tecnología era evidente: si los líderes jóvenes en el nivel de escuadrilla relacionan un canal de comunicación con el poder, la tecnología se ha convertido en una muleta para la mayoría de las interacciones básicas. Mi refutación era, primero, explicar la lógica tras mi decisión. Continué explicando que había eliminado (o limitado) un medio de comunicación, pero destacué que la comunicación en sí era su base de poder—no el medio específico. Desarrollé un ambiente más restrictivo en cuanto a la comunicación, pero esto no debió haber sido la preocupación principal de ellos. Debieron haber ajustado su estilo para mantener la comunicación con sus soldados con otros métodos más activos. En otras palabras, implícitamente les dije a los suboficiales que no debían liderar «por medio de mensajes de texto».

¿Por qué los soldados usan demasiado la tecnología de comunicación? La usan en exceso porque es conveniente, económica y fácil de controlar. El escritor, Jeffrey Kluger, explica de la siguiente manera el encanto

de la comunicación mediante los mensajes de texto: «Adopté la llegada del correo electrónico y, después, el mensaje a través de texto. Los mismos significaron una conversación que podía controlar—completamente. Podía decir lo que quería, exactamente cuándo quería. No tomaba más tiempo del que deseaba, mucho menos de lo que es posible con una llamada telefónica, podía decidir si lo escribía o no»<sup>20</sup>.

Las justificaciones de Kluger pueden no ser del todo abarcadoras, sin embargo, es aceptable presumir que muchos comparten su perspectiva egocéntrica. A pesar de la necesidad, en ocasiones, de enviar un mensaje de texto, esta justificación egoísta es, de muchas maneras, contraria a los valores del Ejército. El servicio desinteresado a la Nación puede involucrar tomar una llamada de emergencia a altas horas de la noche, durante un fin de semana con su familia, o en cualquier otro momento inoportuno. En el contexto de servicio desinteresado del Ejército, no obstante, el punto no es satisfacer el deseo de un soldado de comunicarse mediante cierto medio.

Es deber de los soldados y de los líderes garantizar que los mensajes se envíen, se reciban y se comprendan los por los canales más eficaces. Además, las relaciones entre los integrantes del equipo importan más que la conveniencia de un individuo. Las relaciones son esenciales para el logro de la misión y fomentarlas depende de cómo se destacan los canales de comunicación activa.

## La comunicación cara a cara—una viñeta

El 6 de abril de 2011, recibí una llamada inconveniente de esas que cambian la vida. Me encontraba de licencia designada después del redespiegue de nuestra compañía, estaba con mi esposa en un partido de hockey. Tal vez, hubiera podido ignorar la llamada y disfrutar del resto de mi velada, pero eso solo hubiera atrasado lo inevitable. La llamada que recibí era una de esas que ningún líder quiere recibir—uno de nuestros recientes soldados redesplegados había tenido un grave accidente de motocicleta. Mi esposa y yo inmediatamente salimos del partido y fuimos directamente al hospital, esperando enterarnos de los detalles y darles apoyo a sus amigos y familia. Cuando llegamos a la unidad de cuidados intensivos, su pronóstico se veía sombrío; el soldado de 19 años de edad se encontraba en un estado de coma inducido, y su cerebro estaba hinchado luego de haber pasado por una cirugía de emergencia para amputarle el brazo derecho. Llegué al hospital antes que la madre del soldado y, finalmente, tuve que darle las noticias que acababa de recibir cara a cara. Siempre recordaré su expresión de horror cuando le dí semejante mensaje. Se desmoronó de la manera más conmovedora, su reacción era completamente comprensible. Las siguientes exhaustas horas, emocionalmente hablando, se tornaron en las semanas restantes de mi licencia asignada; pasé la mayoría del tiempo en la unidad de cuidados intensivos en espera de lo que sucedería. Las condiciones del soldado se degradaron paulatinamente, lo que obligó a su madre, el 15 de abril, tomar la triste decisión de suspender el sostenimiento de vida. Falleció en cuestión de horas.

Este fue un momento de liderazgo sumamente estresante donde la comunicación cara a cara simplemente no era la respuesta correcta; era la única respuesta. En calidad de comandante, acepté completamente la responsabilidad de todo lo que sucedió en mi unidad, incluyendo la muerte de este soldado. Si

bien la madre del soldado no estaba bajo mi mando, le debía la mejor información y apoyo que podía proporcionarle, se lo di personalmente, en el momento que ella lo necesitaba. La comunicación pasiva no hubiera sido suficiente en esta situación. Los líderes necesitan estar presentes y participar directamente, especialmente en las situaciones más difíciles. Los soldados y sus familias lo merecen.

## Conclusión

Los líderes deben adoptar el concepto de servicio desinteresado y dar el ejemplo a sus soldados. Los líderes no pueden permitir que sus soldados estén seducidos con la idea de que sus preferencias de comunicación son más importantes que sus deberes. Los líderes deben priorizar la comunicación cara a cara como un medio para comprender los valores, principios y emociones de sus soldados. Las sesiones de asesoría y las formaciones de fin del día proporcionan oportunidades para tal interacción. El adiestramiento y la rendición de cuentas en este nivel desarrollarán aún más a los soldados y creará los tipos de relaciones y cohesividad de equipo que necesita el Ejército.

Es evidente que los desarrollos tecnológicos han avanzado rápidamente nuestros medios de comunicación. La tecnología de comunicación avanzada es un fenómeno que nació en la época de la información; es una que probablemente progrese en su disponibilidad y uso. Las personas seguirán usando la tecnología en las comunicaciones rutinarias y los canales de comunicación, sin duda alguna, avanzarán más. Estos avances ayudan a los líderes a comandar y controlar grandes formaciones de una manera más eficaz, por consiguiente, permitiendo lograr la misión. Aún así, hay efectos potencialmente negativos para las capacidades de relacionarse con los demás, la interacción y la cohesión de la unidad por depender, en gran medida, de la comunicación a través de la tecnología.

A fin de proteger vidas mientras se potencia una unidad para que tenga éxito en combate bajo circunstancias estresantes, se necesita una cohesión de unidad sólida. Además, las personas pueden desarrollar más su resiliencia personal y la capacidad para relacionarse con los demás si ponen énfasis en los canales de comunicación. Los recientes avances en la tecnología indudablemente son asombrosos, pero idealmente, las relaciones personales se fomentan principalmente por

el contacto directo, la comunicación y la confianza. El Ejército necesita que esta confianza esté firmemente establecida a través de la comunicación directa y

activa, con el apoyo de la tecnología de la comunicación, en lugar de, principalmente, por la comunicación mediante las tecnologías. ■

*El mayor Andrew B. Stipp, Ejército de EUA, es el oficial de operaciones para el capitán proboste, 1ª División Blindada, Fuerte Bliss, estado de Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura en Psicología de la Universidad de Purdue y una maestría en Negocio y Seguridad Organizacional de la Universidad Webster. Este artículo ganó el segundo premio de la Competencia de Redacción de Liderazgo General Douglas MacArthur, clase 14-02 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.*

## Notas

1. Michael Braun, «Classifying Communication Channels: The Active-Passive Continuum», MichaelBraun.me website, undated blog post, accesado el 5 de agosto de 2015, <http://www.michaelbraun.me/2012/05/classifying-communication-channels-the-active-passive-continuum/>.
2. Kaveri Subrahmanyam et al., «The Impact of Home Computer Use on Children's Activities and Development», *The Future of Children* 10 (Fall/Winter 2000): p.135.
3. David Krackhardt, «The Strength of Strong Ties: The importance of Philos in Organizations», N. Nohria and R. Eccles, eds., *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), cited in Subrahmanyam "The Impact of Home Computer Use," accesado el 5 de agosto de 2015, [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwi-YoZHQyJLHAhVHjw0KHZUWDHU&url=http%3A%2F%2Fwww.cdmc.ucla.edu%2FPublished\\_Research\\_files%2Fspkg-2001.pdf&ei=tkjCVZjujMeeNpWtsKgH&usg=AFQjCNEUal-xl-VH\\_0krb9dyo15oS3JYWxg&bvm=bv.99261572,d.eXY](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAAahUKEwi-YoZHQyJLHAhVHjw0KHZUWDHU&url=http%3A%2F%2Fwww.cdmc.ucla.edu%2FPublished_Research_files%2Fspkg-2001.pdf&ei=tkjCVZjujMeeNpWtsKgH&usg=AFQjCNEUal-xl-VH_0krb9dyo15oS3JYWxg&bvm=bv.99261572,d.eXY).
4. Subrahmanyam, «The Impact of Home Computer Use», p. 137.
5. *Ibíd.*, p. 140.
6. Laura E. Buffardi and W. Keith Campbell, «Narcissism and Social Networking Web Sites», *Personality & Social Psychology Bulletin* 34 (octubre de 2008): págs. 1303-1314.
7. Joe Doty y Jeff Fenlason, «Narcissism and Toxic Leaders», *Military Review* (edición de enero-febrero de 2013): págs. 55-60.
8. Patti M. Valkenburg and Jochen Peter, «Social Consequences of the Internet for Adolescents: A Decade of Research», *Current Directions in Psychological Science* p. 18 (2009): 2.
9. Yuhyung Shin and Kyojik Song, «Role of Face-to-Face and Computer-Mediated Communication Time in the Cohesion and Performance of Mixed-Mode Groups», *Asian Journal of Social Psychology* p. 14 (2011): págs. 126-139.
10. *Ibíd.*, p. 129.
11. *Ibíd.*, p. 132.
12. *Ibíd.*, p. 133.
13. Daniel P. Patterson et al., «Network Analysis of Team Communication in a Busy Emergency Department», *BMC Health Services Research* 13 (1 de mayo de 2013): págs. 1-12.
14. *Ibíd.*, p. 1.
15. *Ibíd.*, p. 12.
16. Paul T. Bartone, «Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?» *Military Psychology* p. 18 (julio de 2006): págs. 131-148.
17. *Ibíd.*, p. 135.
18. *Ibíd.*, p. 141.
19. David Vergun, «Texting No Substitute for Face-Time, Captains Tell CSA», U.S. Army Homepage, 14 de julio de 2014, accesado el 19 de junio de 2015, [http://www.army.mil/article/129901/Texting\\_no\\_substitute\\_for\\_face\\_time\\_captains\\_tell\\_CSA/](http://www.army.mil/article/129901/Texting_no_substitute_for_face_time_captains_tell_CSA/).
20. Jeffrey Kluger, «We Never Talk Anymore: The Problem With Text Messaging», CNN [Cable News Network] Tech, 6 September 2012, accesado el 17 de junio de 2015, <http://www.cnn.com/2012/08/31/tech/mobile/problem-text-messaging-oms/>.

# Evaluación estratégica de la Política de Defensa de Bolivia

Cristián Faundes



Ceremonia de entrega de las "Llaves de la ciudad" al señor Presidente del Estado plurinacional de Bolivia; Evo Morales y declaratoria de Huésped Ilustre, por parte del Señor Alcalde de la ciudad, Augusto Barrera, Quito, Ecuador, 23 de julio 2013.

Xavier Granja Cedeño - Cancillería del Ecuador

en consideración la compatibilidad de la política con los recursos disponibles y doctrina imperante. Pero más aún, el estudio se justifica teniendo en cuenta la demanda marítima a Chile como objetivo nacional permanente de Bolivia, por una salida libre, útil y soberana al océano Pacífico; que refleja el interés por expandir las fronteras de Bolivia hacia el Pacífico por territorio chileno. Para realizar este análisis se emplea la fórmula: *finés, maneras y medios* que sirve para sintetizar el concepto de Estrategia que predomina en el Hemisferio.

La Bolivia de Evo Morales registra una estabilidad política y crecimiento económico sin parangón en la historia. Ello de la mano del surgimiento de una nueva élite que asume el poder político en 2006 con la voluntad y firme determinación de transformar el país, consolidando un Estado-nación, por primera vez bajo la denominación de un Estado

Considerando el acelerado crecimiento económico en Bolivia y el proceso de elaboración y creciente sofisticación de la política de Defensa en el país, parece oportuno realizar una evaluación desde la disciplina de la Estrategia tomando

Plurinacional de carácter inclusivo que incorpora 36 etnias en una sola nación.<sup>1</sup> En razón de lo anterior es que se asientan nuevas bases políticas, que a su vez generan una nueva institucionalidad. En la reelección de Morales a fines de 2014 y la posesión de un

tercer mandato en enero de 2015, se proyecta esta labor política por 5 años más.

Recogiendo lo anterior, parece pertinente efectuar una evaluación de la política de Defensa en Bolivia desde la disciplina de la Estrategia, según el modelo que desarrolla Arthur Lykke, desde los fines, maneras y medios.<sup>2</sup> Especialmente teniendo en consideración el proceso de institucionalización de la demanda marítima por una salida libre, útil y soberana al Pacífico por territorio chileno, que tiene lugar en documentos esenciales tales como el *Plan Nacional de Desarrollo* (2007); la *Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia* (2009); *Bases para la Discusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia* (2010); también en la burocracia administrativa que se ha instaurado bajo la dirección de la Cancillería, con la creación del Consejo de Reivindicación Marítima y la Dirección Estratégica de Reivindicación Marítima (ambas en abril, 2011); y en la publicación de *El Libro del Mar* (2014). Del primer documento destaca: "Bolivia ha declarado objetivo permanente de su política exterior su reintegración marítima a las costas del Pacífico, con base en derechos históricos y jurídicos. Justifica además esta reintegración por imperativos políticos, económicos, comerciales, y con el fin de acceder a la explotación de los recursos marinos."<sup>3</sup>

Otros elementos que incitan a realizar este estudio dicen relación con una serie de cambios internos en Bolivia, entre los que destacan los siguientes. 1. El rápido crecimiento del PIB en Bolivia, que en 15 años aumenta un 360%, alcanzando US\$30.601,1 millones en 2013.<sup>4</sup> 2. Como consecuencia de lo anterior, se registra un acelerado incremento en el presupuesto de Defensa, que en los 6 años que corren de 2008 a 2014, llega casi al doble con un 93% de alza.<sup>5</sup> 3. Lo anterior, tiene directa relación con el posicionamiento de Bolivia como el quinto comprador de sistemas de armas a la República Popular de China, alcanzando US\$289 millones, luego de Paquistán y Bangladesh.<sup>6</sup> 4. Paralelamente, destacan también los avances en política de Defensa a partir del *Libro Blanco de la Defensa* publicado en 2004, según veremos a continuación.

Conforme lo expuesto, y siguiendo la fórmula de Lykke, se efectuará una revisión de los principales documentos directrices de la política de Defensa en Bolivia, en miras a identificar los *fines*, *maneras* y *medios* del sector con el objeto de realizar la evaluación desde

la disciplina de la Estrategia. En atención a la limitada extensión del presente escrito no se someterán a discusión las perspectivas académicas en torno a la fórmula planteada por Lykke, simplemente se tendrá en cuenta sus definiciones conforme a lo siguiente. Los *fines* constituyen los objetivos; mientras que las *maneras* son los conceptos que se plantean para alcanzar esos objetivos; y los *medios* son aquellos recursos en los que se sustentan esos conceptos. En este sentido, incorporamos a Yarger, quien comenta que una estrategia válida debe contar con un balance apropiado de objetivos, conceptos y recursos, de lo contrario el éxito de la estrategia está en riesgo.<sup>7</sup>

## Fines

La *Constitución del Estado* asigna a las FF.AA. como misión fundamental defender y conservar la independencia, seguridad y estabilidad del Estado, su honor y la soberanía del país; asegurar el imperio de la Constitución, garantizar la estabilidad del Gobierno legalmente constituido, y participar en el desarrollo integral del país.<sup>8</sup> En este sentido, se observa que se amplía la labor tradicional de los militares para abarcar aspectos internos relacionados con el desarrollo y estabilidad política. El *Plan Nacional de Desarrollo* reafirma lo anterior, pero incluso le asigna al sector Defensa el objetivo de apoyar la inclusión socioeconómica y lucha en contra de la pobreza.<sup>9</sup> En consecuencia, el documento *Bases para la Discusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia* fija cuatro objetivos de la Seguridad y Defensa:

- ◆ Seguridad y Defensa Integral: garantizar la soberanía e independencia, proteger el territorio y su población, defender sus recursos naturales de carácter estratégico, ante las amenazas internas y externas.
- ◆ Participación en el Desarrollo Integral: incrementar la participación del sector Defensa en el Desarrollo integral, a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de las bolivianas y bolivianos.
- ◆ Integración y paz: promover la integración y la paz regional y mundial en el ámbito de la Defensa.
- ◆ Defensa Civil: desarrollar una infraestructura óptima y versátil en este ámbito.

Al respecto llama la atención que el *Libro Blanco de Defensa* de Bolivia establece entre los objetivos nacionales permanentes el promover la reintegración marítima con soberanía.<sup>10</sup> Consecuentemente, incorpora

entre los fines de la Defensa “vencer las resistencias opuestas a la consecución de los objetivos nacionales.”<sup>11</sup> Finalmente, el documento da cuenta que la Política de Defensa del Estado se concreta en una serie de aspectos, entre los que destaca “mantener inalterable nuestro deseo indeclinable de retorno al Pacífico con soberanía.”<sup>12</sup> Todo lo anterior configura una política orientada a expandir las fronteras del país. Lo recientemente señalado se refuerza en el documento *Bases para la Discusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia* donde se señala entre los objetivos estatales el “Promover la reivindicación marítima con soberanía,”<sup>13</sup> donde además se explica que este sería un objetivo vital para el desarrollo del país.<sup>14</sup> En forma más explícita y directa se refiere el mismo Presidente Evo Morales en un discurso ante la Asamblea Legislativa el 22 de enero de 2011: “Atacama antes era de Bolivia. Es verdad. Esperamos recuperarla pronto.”<sup>15</sup> Cabe precisar que Atacama es una de las quince regiones político administrativas de Chile (específicamente la Tercera), cuenta con una superficie de 75.176 km<sup>2</sup> (equivalente al territorio de Panamá).

## Maneras

La política de Defensa incorpora a las FF.AA. en tareas de seguridad interna y externa, que en la práctica se configura en un enfoque de las fuerzas militares como soporte al desarrollo interno, seguridad ciudadana y combate al narcotráfico y contrabando. En este contexto, la presidencia expresa la voluntad de formular una política de Defensa “con el objeto de restablecer y fortalecer las capacidades institucionales.”<sup>16</sup> Desarrolla entonces una serie de planes y programas orientados a equipar y modernizar las FF.AA.; a establecer un control del territorio; apoyar el desarrollo social y económico, también considerando la inclusión socioeconómica y la lucha en contra de la pobreza; realización de campañas de salud y educación con participación de militares; apoyo civil en caso de emergencias y catástrofes; apoyo al desarrollo de fronteras; apoyo a la protección del medio ambiente y del patrimonio cultural de áreas protegidas.<sup>17</sup> A lo anterior se suma el 2010 una serie de iniciativas tendientes a optimizar la estructura operativa conjunta y el despliegue estratégico de las FF.AA.; fomentar la cultura de respeto a los DD.HH.; constituir a las FF.AA. en garante de la democracia y la institucionalidad en el Estado; fortalecer

el sistema de Defensa Civil del Estado; fortalecer las empresas del sector Defensa en favor de los emprendimientos productivos del Estado; fortalecer la integración militar regional para la Seguridad y Defensa; entre otras.<sup>18</sup>

En lo militar, Bolivia no mantiene hipótesis de conflicto aunque identifica una potencial situación de agresión convencional,<sup>19</sup> ante la cual adopta un modelo de Defensa militar no común de corresponsabilidad civil-militar. Esta concepción bidimensional, consiste en: a. el uso de la Fuerza militar convencional bajo el empleo conjunto de unidades versátiles; y b. ante el caso de una agresión con potencial de fuego superior, se modifica la estructura convencional de fuerzas y se predispone a evitar el enfrentamiento directo para ganar mayor libertad de acción de manera no convencional, en un esquema de lucha irregular, adoptando la denominada “Doctrina de Republicuetas”, incorporando al ciudadano como defensor del Estado.<sup>20</sup> En este sentido se lleva a cabo un interesante trabajo potenciando las fuerzas especiales.

Por otra parte, la reivindicación marítima también tiene su lugar en la concepción de Defensa, curiosamente en torno al desarrollo del país: “al constituirse la Reivindicación Marítima en una aspiración vital para el Desarrollo de Bolivia, el Estado ve la imperiosa necesidad de extremar los esfuerzos diplomáticos necesarios que viabilicen el uso de los océanos y mares del mundo, con el fin de lograr el desarrollo económico y gozar de los beneficios que las actividades conexas generan.”<sup>21</sup>

## Medios

Destaca que el acelerado crecimiento del presupuesto de Defensa está directamente relacionado con el alza del PIB, por lo tanto las mejoras del sector Defensa tienen lugar sin afectar el desarrollo del país, de hecho el presupuesto de Defensa se mantiene entre el 1,5% y 1,7% del PIB entre 2008 y 2014. En este sentido se observa que, de no haber una percepción de amenaza inusual en Bolivia, esta tasa se debería mantener en el corto y mediano plazo. Ampliando la mirada, si consideramos que la meta del gobierno es alcanzar un PIB de US\$100 mil millones al 2020,<sup>22</sup> entonces es posible proyectar para ese año un presupuesto de Defensa alrededor de US\$1.500 millones. Anotando que el presupuesto de 2014 para el sector fue de US\$ 490 millones,<sup>23</sup> observamos que solo por concepto del

crecimiento del PIB, Bolivia podría triplicar el presupuesto de Defensa en los próximos 5 años.

En cuanto al destino de los fondos de la Defensa, el enfoque está en mejorar las condiciones de tropa, cuarteles y salarios. Los proyectos de inversión tienen el objeto de mejorar la situación de habitabilidad de la tropa e invertir en unidades militares de frontera.<sup>24</sup> De acuerdo a lo que señala el ministro de la Presidencia, Ramón Quintana Taborga, el 80% del presupuesto de las Fuerzas Armadas se destina al pago de sueldos,<sup>25</sup> las mejoras salariales tienen el objeto de reducir la desigualdad. Por ejemplo, el 2009 hubo un aumento salarial de 26% para los militares de baja graduación, y en 2012, hubo un ajuste de 8% para los sargentos.

Respecto del material de guerra, Bolivia carece de radares, interceptores y aviones de defensa aérea. Los medios que posee son de segunda línea, incapaces de sostener operaciones ofensivas, de combate nocturno, siquiera de movimiento.<sup>26</sup> Considerando además la debilidad relativa del complejo industrial de la defensa, principalmente orientada a apoyar el desarrollo (excepto por los astilleros de la Armada), se aprecia que Bolivia es dependiente de las importaciones de repuestos, municiones y la adquisición de material de guerra en sí.

En razón de lo anterior, cobran relevancia las nuevas adquisiciones de material para apoyar la lucha en contra del narcotráfico y el contrabando, empleo en situaciones de emergencia y auxilio, y para efectuar operativos contra delitos fronterizos y el patrullaje de regiones con problemas de inseguridad ciudadana.<sup>27</sup> Material de empleo dual, que a su vez es útil para potenciar las fuerzas especiales del país.

## Consideraciones finales

En la Política de Defensa de Bolivia se explicita diversidad de fines que amplían la concepción

tradicional de lo militar al asignar roles a las FF.AA. en torno al apoyo de la seguridad interna, estabilidad política, contribución al desarrollo económico y social y defensa civil. Tareas que en definitiva responden a las necesidades más urgentes de uno de los países económicamente más pobres de Latinoamérica, pero que extienden de manera significativa el rango de acción de la fuerza militar, básicamente poniendo a prueba sus capacidades logísticas y organizativas.

Consecuentemente, la política de Defensa se estructura a partir de diversidad de conceptos que parecen disgregar el esfuerzo de lo propiamente militar para abocarse a la contribución de la problemática de fondo en el país, que es el desarrollo en términos amplios. En este sentido, por mucho que exista una correlación entre fines y maneras, se aprecia un desbalance en términos de Yarger atendiendo a la esencia de las [FF.AA.](#) y utilidad de los medios militares, que redundan en la eficiencia y eficacia del aporte militar.

Desde otra perspectiva, se aprecia que las condiciones de desarrollo actuales del país le impiden a Bolivia diseñar una fuerza con capacidad de proyección. Emplean por lo tanto el instrumento militar para favorecer el desarrollo interno, pero mientras se mantenga la aspiración marítima por una salida útil, libre y soberana en el Pacífico, por territorio chileno, el sector de la Defensa en Bolivia tendrá que ajustar su política para generar en algún momento conceptos para alcanzar esa aspiración y adquirir los medios necesarios para materializarla. Esta posibilidad de ajuste se desprende del hecho esencial que el país está creciendo como nunca antes, lo que permite proyectar un aumento de 300% en el presupuesto de Defensa en los próximos 5 años, con lo que podría profundizar aún más su relación con su nuevo aliado estratégico, la República Popular de China. ■

*Cristián Faundes es un Investigador del Centro de Estudios Estratégicos, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Magíster en Seguridad y Defensa, mención Política de Defensa, por la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (Chile). Magíster en Ciencias Militares, mención Conflicto y Negociación Internacional, por la Academia de Guerra del Ejército (Chile). Graduado del Curso Avanzado de Seguridad y Defensa Hemisférica por el Colegio Interamericano de Defensa (OEA, Washington, DC). Ha participado en cursos de especialización en William Perry Center for Hemispheric Defense Studies y Eisenhower School for National Security and Resource Strategy (NDU, Washington, DC).*

## Referencias bibliográficas

1. CEEAG. "Relaciones Chile-Bolivia Implicancias para la Defensa". Ciclo de Conferencias ofrecidas por el Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército (CEEAG) al Ejército de Chile. Sep-Nov, 2014.
2. Lykke, Arthur F. "Toward an Understanding of Military Strategy". En Cerami, Joseph R. y Holcomb, James F. (eds.) *U.S. Army War College Guide to Strategy*. (Carlisle: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2001), 179-185.
3. Ministerio de Planificación del Desarrollo, *Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien: Lineamientos Estratégicos"* (2006-2011). En Decreto Supremo N° 29272, 12 de septiembre de 2007, (La Paz: *Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia*, 2012). Disponible en: [http://www.sns.gob.bo/planificacion/documentos/5\\_PND%20VERSION%20OFICIAL.pdf](http://www.sns.gob.bo/planificacion/documentos/5_PND%20VERSION%20OFICIAL.pdf) (28 de julio, 2014).
4. Datos del Banco Mundial.
5. Donadio, Marcela y Tibiletti, María de la Paz *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*. (Ciudad Autónoma de Buenos Aires: RESDAL, 2014), 142.
6. "La industria militar china está atestando golpes a Occidente". 25 de octubre, 2013. *RT TV-Novosti*. Disponible en: <http://actualidad.rt.com/actualidad/view/109419-china-industria-arma-mundial> (1 de octubre, 2014).
7. Yarger, H. Richard "Towards a Theory of Strategy: Art Lykke and the Army War College Strategy Model". Disponible en <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/stratpap.htm> (20 de enero, 2015).
8. Estado Plurinacional de Bolivia. *Constitución Política del Estado* (La Paz: Gaceta Oficial de Bolivia, 2009), art. 244.
9. Ministerio de Planificación del Desarrollo, op. cit., p. 91.
10. Ministerio de Defensa de la República de Bolivia, *Libro Blanco de Defensa de Bolivia*, (La Paz: Instituto Geográfico Militar, 2004), disponible en: <http://www.oas.org/csh/spanish/documentos/Bolivia%20-%202004.pdf> (25 de septiembre, 2014), p. 21.
11. *Ibid*, p. 36.
12. *Ibid*, p. 42.
13. Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, *Bases para la Discusión de la Doctrina de Seguridad y Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia* (La Paz: Ministerio de Defensa, 2010). Disponible en: [http://www.ceedcds.org.ar/Srd-LibBL/BOL/BASES\\_DISC\\_POL\\_DOCTRINA\\_DEF.pdf](http://www.ceedcds.org.ar/Srd-LibBL/BOL/BASES_DISC_POL_DOCTRINA_DEF.pdf) (25 de septiembre, 2014), p. 26.
14. *Ibid*.
15. Vergara C. y Toro I. "Gobierno boliviano aclara que dichos de Morales sobre Atacama fueron 'una broma' ". *La Tercera*, 23 de enero. 2011.
16. Ministerio de Planificación del Desarrollo, op. cit., p. 86.
17. *Ibid*, pp. 88-92.
18. Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, 2010, op. cit, pp. 40-46.
19. Ministerio de Defensa de la República de Bolivia, 2004, op. cit, p. 45.
20. Ministerio de Defensa del Estado Plurinacional de Bolivia, 2010, op. cit, p. 34.
21. *Ibid*, p. 45.
22. Declaraciones del Vicepresidente de Bolivia, Álvaro García Linera, citado por Tapia, Alejandro, "Los desafíos que tendrá Evo Morales en su tercer mandato", *La Tercera*, 19 de enero, 2015.
23. Donadio, Marcela y Tibiletti, María de la Paz, 2014, op. cit., p. 142.
24. Donadio, Marcela y Tibiletti, María de la Paz *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*. (Ciudad Autónoma de Buenos Aires: RESDAL, 2012), 141.
25. Télam, "Sargentos y suboficiales bolivianos convocaron a una nueva marcha", 28 de abril, 2014. Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201404/61052-bolivia-conflicto-fuerzas-armadas.html> (2 de octubre, 2014).
26. Marowski, Carl, "La Seguridad y la Defensa en Bolivia", Documento de Análisis N. 35. Centro de Estudios Estratégicos, Academia de Guerra del Ejército de Chile.
27. Desde el año 2006, destaca la renovación del parque automotor militar con 148 camiones, 42 autobuses, 142 camionetas, 40 cuatriciclos y motocicletas; la adquisición de 9 aviones Diamond de entrenamiento y 6 cazas K-8, 6 helicópteros Robinson R-44, 2 Eurocopter AS350 y 2 EC145; y una flotilla de aviones de transporte de pasajeros. Quenallata, René, "Bolivia expone al mundo vulnerabilidad de su defensa militar". *Opinión*. 28 de julio, 2013. Disponible en: <http://www.opinion.com.bo/opinion/articulos/2013/0728/noticias.php?id=101669> (30 de septiembre, 2014).



Como parte de las ceremonias internacionales en Ucrania conmemorando el 150° aniversario de la Guerra de Crimea, actores en uniformes de esa época cabalgan hacia el infame Valle de la Muerte, 4 de octubre de 2004, para recrear la «Carga de la brigada ligera», uno de los acontecimientos más famosos en la historia militar británica. Muchos historiadores están de acuerdo que las órdenes mal estructuradas y entregadas contribuyeron al fracaso del ataque.

(Foto: Kirsty Wigglesworth, Press Association Images)

# La redacción eficaz para líderes del Ejército

## El estándar redefinido de redacción del Ejército

Desirae Gieseaman

**D**ía tras día, los comandantes inexpertos de una división de caballería y su pequeña brigada de caballería ligera esperan impacientemente la orden de ataque. Por fin llega, pero para el comandante de la división, la orden escrita parece ser «completamente confusa»<sup>1</sup>. La situación se hace urgente. Con relaciones tensas en la cadena de mando y los medios de comunicación muy limitados por el ambiente austero y el terreno accidentado, los esfuerzos por adquirir la clarificación solo incrementan la confusión.

Por último, el comandante de la división piensa que comprende cuál objetivo debe atacar y transmite la orden. En este momento, el comandante de la brigada ligera lidera a más de seiscientos valientes soldados de caballería en un ataque del cual menos de dos tercios regresarán. Los «seiscientos nobles» de la brigada, luego celebrados en el querido poema de Alfred, Lord Tennyson, *The Charge of The Light Brigade, Memorializing Events in the Battle of Balaclava, October 25, 1854*, atacan el blanco incorrecto<sup>2</sup>.

Si bien en el poema se celebra la valentía y los sacrificios de la brigada ligera, también alude a las deficiencias de liderazgo que llevaron a la tragedia, con la frase, «alguien había cometido un error garrafal»<sup>3</sup>. Entre estas deficiencias se encontraban órdenes mal elaboradas. Los lectores pretendidos —los comandantes de división y brigada— no pudieron comprender la misión ni la intención del comandante:

«Lord Raglan desea que la caballería avance rápidamente al frente—persiga al enemigo e intente impedir que se lleve sus cañones. La tropa de artillería a caballo puede acompañarlos. La caballería francesa está en su (flanco) izquierdo. Inmediato. (Firmado por el general) Airey»<sup>4</sup>.

Irónicamente, esta orden concisa —la última de cuatro órdenes, todas ambiguas— parece ser razonablemente coherente con la definición de *redacción eficaz* del Ejército de EUA: «redacción que puede comprenderse en una sola lectura rápida y es generalmente libre de errores gramaticales, ortotipográficos y de uso»<sup>5</sup>. La orden es una lectura rápida y el texto parece generalmente libre de errores. Una revisión de estilo demuestra que no hay verbos de voz pasiva. El significado de las palabras individuales, las frases y las oraciones parecen ser suficientemente claras—aun cuando hay oraciones incompletas y alguna

puntuación poco convencional. La orden aun parece ser consistente con el concepto de *órdenes tipo misión* del Ejército: «directivas que enfatizan a los subalternos los resultados que deben ser logrados, pero no cómo deben lograrlos»<sup>6</sup>.

Sin embargo, el hecho de que la orden no cumplió su función de comunicación demuestra que la legibilidad rápida —supuestamente lograda a través de la concisión y libre de errores gramaticales, ortotipográficos y de uso— no necesariamente significa eficacia, ni qué decir, comprensibilidad. El estándar de redacción del Ejército de EUA no hubiera podido hacer eficaz la orden final de la brigada ligera, a pesar de sus elementos válidos—aun si las competencias de los líderes militares británicos en ese entonces hubieran sido más satisfactorias.

El estándar de redacción del Ejército no proporciona el tipo de orientación a los soldados y civiles del Ejército de siglo XXI que necesitan para que lleguen a ser escritores eficaces. El Ejército necesita un nuevo estándar de redacción, uno que pueda enfatizar las funciones de redacción más que sus formas, uno que tome en cuenta el pensamiento y razonamiento eficaz que debe subyacer en las explicaciones eficaces.

Un estándar funcional enfatizaría las razones por las que escriben los líderes del Ejército y los procesos que usan para desarrollar y expresar sus ideas a los lectores deseados. Integraría las convenciones para varios tipos de productos escritos —sus formas— de manera que ayude a los escritores a aprender a usar hábilmente esas convenciones. Un estándar de redacción funcional ayudaría a los escritores a llegar a ser pensadores y comunicadores diestros porque los ayudaría a beneficiarse del poder sin parangón de escribir que mejoraría su pensamiento crítico y creativo.

No deben descartarse todos los aspectos del estándar de redacción tradicional del Ejército. Sus elementos perdurables simplemente deben ser comprendidos en términos de cómo apoyan un conjunto más grande para luego actualizarlos en base a situaciones modernas de redacción e investigación sobre la naturaleza de la redacción y la comunicación funcional.

En el presente artículo, se describe por qué la redacción del Ejército es eficaz cuando es funcional. En el mismo, se discuten algunos de los puntos fuertes y débiles del estándar de redacción tradicional del Ejército y se describe el papel crítico del *propósito*

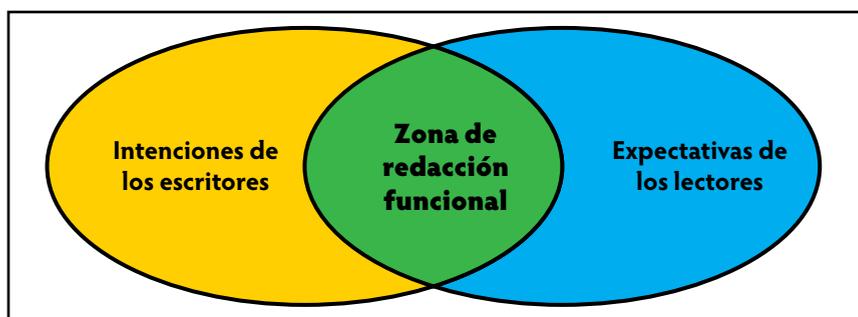
para los escritores y lectores del Ejército. También se discuten brevemente los procesos que los escritores pueden usar para escribir eficazmente—con un enfoque en la planificación y, luego, se exploran algunos de los tipos de redacción en los cuales los escritores del Ejército usan las convenciones de varias autoridades. En último lugar, se propone un planteamiento práctico para que el Ejército se responsabilice por los estándares de redacción.

### La redacción funcional

El significado simple en inglés de *eficaz* puede proporcionar un punto de partida para redefinir la redacción eficaz en el Ejército. *Eficaz* significa «adecuado para lograr un propósito, produce el resultado deseado o anticipado»<sup>7</sup>. Por una parte, un escritor puede considerar eficaz un producto si fue adecuado para lograr *el propósito del escritor*—si satisface el motivo, o motivos, del escritor. Por otra, un lector puede considerar eficaz un producto si proporcionó *el resultado esperado por el lector*—si satisfizo los motivos del lector. La redacción funcional satisface los dos al unir las intenciones de los escritores —los motivos para escribir— con las expectativas de los lectores deseados —los motivos para leer— dentro de una *zona de redacción funcional* (Figura 1).

La redacción en el Ejército es eficaz cuando es funcional, cuando satisface las intenciones del escritor y de los lectores deseados y logra los estándares adecuados de los procesos y convenciones de redacción. En la zona de redacción funcional, los escritores usan los pasos de los *procesos* de redacción y las convenciones de *productos* escritos para lograr la eficacia, mientras los productos y procesos siguen siendo subordinados a *propósitos* significativos. Cuando los escritores del Ejército combinan sus intenciones y las expectativas de sus lectores en la zona de redacción funcional, es más probable que ellos piensen, razonen y escriban eficazmente.

Basado en este concepto funcional, en la Tabla 1 se resumen los elementos esenciales de la redacción eficaz en el Ejército. En el mismo, se establece el



**Figura 1. Donde convergen las intenciones de los escritores y las expectativas de los lectores**

fundamento sobre el cual los líderes del Ejército podrían formular evaluaciones adecuadas para varios tipos de documentos, publicaciones o géneros literarios.

Parecidos al término conjunto *medida de eficacia*, los productos escritos verdaderamente eficaces deben apoyar «el logro de un estado final o un objetivo» que se determina principalmente por las expectativas de los lectores—sus motivos para leer<sup>8</sup>. Por ejemplo, en el transcurso de cumplir con una tarea asignada de redacción tal como un informe, el propósito del escritor debe convertirse en una versión refinada del propósito dado por la persona que será el lector. Si un supervisor o instructor asigna un informe que debe identificar y describir la solución de un problema, el propósito del lector para leer será general—para aprender más sobre una solución viable. El propósito del escritor será más específico —crear y describir una solución bien razonada con claridad y precisión, después de reflexionar sobre la situación de la redacción, el problema y las posibles maneras de resolverlo.

Parecida al término conjunto *medida de rendimiento*, la antigua definición de redacción eficaz del Ejército tiende a llevar a los escritores a concentrarse en el «logro de la tarea»<sup>9</sup>. Normalmente, los escritores del Ejército se preocupan con cumplir sus tareas asignadas. Sin embargo, algunos escritores definen el logro de la tarea en términos de las características de formas externas y específicas del producto final en lugar de cuán eficaz el producto comunica un mensaje enfocado que apoyará el cumplimiento de la misión. De hecho, los lectores esperan ciertas convenciones de forma que contribuyen a la eficacia y son relativamente fáciles de evaluar, pero los lectores también se preocupan principalmente con lo que pueden aprender a través de la lectura. Este principio debe liberar a

los escritores aspirantes de la ansiedad paralizante con respecto a las convenciones de exactitud.

## El estándar de redacción tradicional del Ejército

El Ejército demostró su compromiso a la buena redacción en 1985 cuando intentó lograr la «eliminación de la mala redacción en todo el Ejército»<sup>10</sup>. El Reglamento 600-70 del Ejército, *The Army Writing Program* (sustituido en 1988 por un reglamento sobre la correspondencia) formalizó la definición de *la redacción eficaz*. En 1986, en un folleto del Departamento del Ejército denominado *Effective Writing for Army Leaders* [Redacción eficaz para líderes del Ejército] (Folleto 600-67 del Departamento del Ejército) se describieron las pautas para implementar el programa de redacción introducido por el reglamento conciso (de cuatro párrafos)<sup>11</sup>. En este folleto, se acuñó la frase «el estándar para la redacción en el Ejército» y se justificó su aprobación al establecerse un marco en el cual la redacción se vio como una destreza del liderazgo. En el folleto se agregó, «la buena redacción en el Ejército es clara, concisa, organizada y directa»<sup>12</sup>.

**Lo esencial en primer lugar.** Entre la multitud de reglas de sentido común, en el actualmente cancelado folleto del Departamento del Ejército se exigió la estructuración de productos escritos de Estado Mayor con el punto principal, o lo esencial, al principio. En el folleto, se expresa que los escritores militares deben dar lo esencial en primer lugar *bottom line up front*, o BLUE, porque «la mayor deficiencia de la redacción ineficaz es que no transmite rápidamente un mensaje centrado»<sup>13</sup>.

**La voz activa.** Otra virtud del folleto del Departamento del Ejército era su énfasis en la preferencia por la voz activa (estructura de oración sujeto-verbo-objeto) para mejorar la comunicación clara:

«Muchos escritores militares usan la voz pasiva en exceso y formulan oraciones que son indirectas, carecen de enfoque y disminuyen la velocidad de la comunicación. La voz pasiva oculta al hacedor de la acción y bloquea la comunicación. Ejemplo de voz activa: “El Ejército le ganó a la Armada”. Ejemplo de voz pasiva: “La Armada ha sido vencida por el Ejército”... La voz activa es directa, natural y convincente... La voz pasiva es abusada en la redacción del Ejército»<sup>14</sup>.

Maestros de inglés, escritores experimentados y especialmente lectores cansados de avanzar con dificultad a través de productos mal escritos del Ejército aún prefieren la voz activa. Desgraciadamente, los escritores del Ejército aún rutinariamente usan las construcciones de voz pasiva en exceso.

**El entrenamiento y la responsabilidad.** El problema de voz pasiva del Ejército, junto con muchos otros, continúa, en parte, porque centrarse en la forma no funciona y, en parte, porque el Ejército hizo poco caso al capítulo del folleto sobre el entrenamiento de los escritores (denominado el «mentorazgo» en el folleto) y la responsabilidad que tienen<sup>15</sup>. En cambio, el énfasis en la forma sobre la función y la carencia de entrenamiento y responsabilidad en la fuerza, junto con el uso excesivo de un estándar estrecho en todo tipo de productos, ha garantizado que el «Ejército total», en su mayor parte, continúe escribiendo deficientemente. La solución comienza con los propósitos de los escritores y lectores.

Elementos esenciales de la eficacia	Descripciones generales de medidas
Propósitos	Cómo los productos escritos satisfacen los motivos que los públicos deseados leen y los motivos que los autores escriben
Procesos	Cómo los escritores realizan las tareas de redacción
Productos	Cómo los textos presentan sus mensajes y demuestran las convenciones de redacción adecuadas

**Tabla. 1 Medidas de redacción eficaz del Ejército**

La dimensión de conocimiento	La dimensión de proceso cognitivo					
	1. Recordar	2. Comprender	3. Usar	4. Analizar	5. Evaluar	6. Crear
A. Basado en hechos						
B. Conceptual						
C. Procedimental						
D. Metacognitivo						

**Tabla. 2 La taxonomía revisada de objetivos educativos de Bloom**

## Propósitos—El motivo para escribir y leer

Desde mediados de los años 80, muchos investigadores de lingüística aplicada se han distanciado de las teorías lingüísticas que intentan comprender el idioma a través de la comprensión de patrones en la gramática. En cambio, los lingüistas intentan comprender los idiomas a través de teorías lingüísticas funcionales que hacen hincapié en las funciones de contexto, relación y comunicación<sup>16</sup>.

**La importancia del significado.** La investigación en la lingüística aplicada y la educación en inglés, así como nuevas tecnologías que se usan para la enseñanza, han influenciado profundamente los planteamientos de enseñanza de la composición en inglés. Los investigadores han descubierto que los planteamientos funcionales y contextuales son mucho más eficaces que las técnicas tradicionales de repetición y memorización (conocidas como «drill-and-kill») que se centran en la estructura<sup>17</sup>. Hay que tener en consideración que los investigadores han estudiado principalmente estudiantes a nivel de escuela secundaria y universidad. Sin embargo, los planteamientos funcionales para enseñar la redacción son adecuados para estudiantes de cualquier edad porque proporcionan experiencias de aprendizaje significativas<sup>18</sup>.

**Leer y escribir como aprendizaje.** El valor principal de los productos escritos del Ejército es el aprendizaje que proporciona a los lectores. En general, los lectores del Ejército esperan aprender, natural y legítimamente, cuando leen los productos escritos del Ejército—la correspondencia oficial, informes, manuales u órdenes; proyectos de redacción académica; contratos; anuncios de blog; artículos de noticias y muchos otros géneros literarios. En la zona de redacción

funcional, los escritores intentan proporcionar el contenido que haga que los lectores deseados aprendan. Los escritores lo hacen eficazmente al preguntarse lo que ellos mismos necesitan y desean cuando escriben y lo que los lectores deseados necesitan y desean aprender cuando leen. Después, los escritores pueden incorporar los procesos cognitivos complejos adecuados en sus procesos de redacción. Pueden conceptualizar el aprendizaje cognitivo por medio de los procesos cognitivos en «Bloom's taxonomy for teaching, learning, and assessing», como fue revisado por los editores Lorin W. Anderson y David R. Krathwohl en 2001<sup>19</sup>.

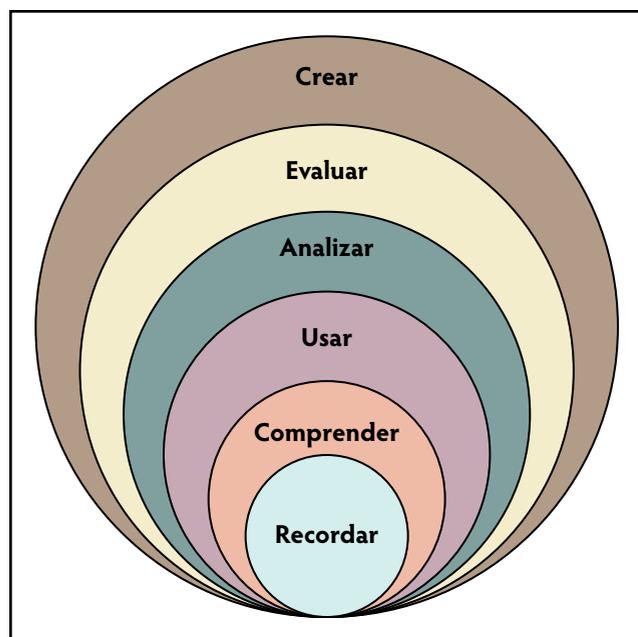
Un equipo de investigadores educacionales encabezado por Benjamin Bloom elaboró la taxonomía original de Bloom, ahora obsoleta, de objetivos educativos en 1956. Educadores en todo el mundo han usado la versión de 1956 para mejorar planes de estudios y evaluaciones. Sin embargo, la colección de investigaciones en la psicología cognitiva desde la década de los años 50 y los cambios en la práctica de la educación necesitaron una revisión. Anderson y Krathwohl han hecho mejoras significativas, aunque muchas instituciones educativas todavía no han aceptado la taxonomía revisada (ilustrada en la Tabla 2), donde hay cuadrículas vacías para que los usuarios puedan poner sus objetivos de aprendizaje<sup>20</sup>.

Los públicos deseados principales de la taxonomía son maestros y diseñadores de exámenes que formulan objetivos de aprendizaje y evalúan el aprendizaje. Sin embargo, su dimensión de proceso cognitivo, que tiene una base sólida en la investigación de psicología cognitiva, es una herramienta poderosa para los escritores que quieren mejorar el aprendizaje. Los procesos cognitivos se incluyen en las seis categorías indicadas horizontalmente en la Tabla 2, de izquierda a derecha, en *orden de complejidad creciente*. La taxonomía organiza los diecinueve procesos en las categorías:

1. Recordar—reconocer y traer a la memoria
2. Comprender—interpretar, ejemplificar, clasificar, resumir, inferir, comparar y explicar
3. Usar—ejecutar e implementar
4. Analizar—diferenciar, organizar y atribuir
5. Evaluar—comprobar y hacer una crítica
6. Crear—generar, planificar y producir<sup>21</sup>

Es importante comprender que esto no es una jerarquía ordenada donde todas las tareas de aprendizaje encajan perfectamente en una clasificación y que las categorías de los procesos cognitivos no son una lista ordenada de comportamientos cumulativos<sup>22</sup>. Por ejemplo, Anderson y Krathwohl explican, «el pensamiento crítico y la resolución de problemas tienden a cruzar las filas, columnas y cuadrículas de la Tabla de Taxonomía»<sup>23</sup>. Además, aparte de la tabla bidimensional, Anderson y Krathwohl no ofrecen una representación visual tal como una pirámide; esto distorsionaría su intención. Con esto en mente, un simple diagrama Venn apilado es útil para ilustrar que los procesos más complejos se traslapan con los procesos menos complejos (Figura 2).

Los escritores pueden referirse a la taxonomía revisada de Bloom mientras intentan usar los procesos adecuados para su situación de redacción. En muchas situaciones de redacción, los escritores pueden



**Figura 2. Procesos cognitivos superpuestos de la taxonomía revisada de Bloom**

considerarse personas que resuelven problemas y desarrollan soluciones creativas a problemas complejos al tener en mira los procesos en la categoría de aprendizaje cognitivo más compleja: crear. Los escritores que usan los procesos dentro de la categoría *crear* no excluyen los procesos menos complejos o menos cognitivos, los integran. Desgraciadamente, con frecuencia los escritores del Ejército innecesariamente se conforman con sólo *analizar* sus temas cuando las situaciones de redacción exigen la evaluación o creación. Además, los procesos generales de los escritores no necesitan ser específicamente cognitivos; también pueden integrar procesos afectivos y psicomotores<sup>24</sup>.

La redacción como pensamiento crítico y creativo. El acto de escribir proporciona muchas maneras que dan lugar al pensamiento creativo y lo integran con el pensamiento crítico. Por ejemplo, a través de la redacción, los que resuelvan problemas en el Ejército pueden usar los procesos creativos que son relevantes para los procesos doctrinales que normalmente se consideran analíticos. Incluso *el proceso de la toma de decisiones militares (MDMP)* del Ejército depende de una cantidad considerable de creatividad, especialmente en el paso de «generar opciones» (para el cual la doctrina ofrece pocas técnicas creativas). Colocar varios pasos del MDMP en las categorías adecuadas de dimensión cognitiva sugiere los tipos de procesos cognitivos adecuados para cada paso. Sugiere también que el pensamiento creativo es integral en el MDMP.

La mayoría de las instituciones de enseñanza superior ofrecen un curso sobre «el uso del pensamiento tanto crítico como creativo para comprender, visualizar y describir problemas y metodologías para resolverlos»<sup>25</sup>. Todos los estudiantes pueden inscribirse en este curso—que les ayudará a aumentar sus procesos cognitivos y habilidades de comunicación. Normalmente, se llama Composición en Inglés y los instructores enseñan muchas técnicas conocidas que ayudarán con la creación y desarrollo de ideas como parte de los procesos de redacción.

## Los procesos—las formas que los escritores usan para realizar las tareas de redacción

No hay un solo proceso de redacción que todos los escritores usen para cualquier situación. Es poco probable que los educadores de inglés que usan

planteamientos basados en la investigación insistan en pasos estrictamente definidos y secuenciados. Ellos podrían proponer variaciones en los procesos de redacción con tan solo tres o hasta diez partes<sup>26</sup>.

En numerosos manuales de redacción, cursos de composición y fuentes en línea se discuten los procesos de redacción. Por lo tanto, en el presente artículo, solo se mencionan brevemente las partes de los procesos de redacción. Debido a la importancia de un buen comienzo, esta discusión enfatiza la planificación para los productos escritos del Ejército más largos y complejos. Sin embargo, incluso los productos relativamente cortos, como correos electrónicos, pueden beneficiarse de muchos de los principios dados.

Las actividades importantes del proceso de redacción incluyen la planificación, borradores, revisión, y corrección de pruebas, pero no hay un acuerdo en los manuales de redacción sobre dónde colocar las varias sub-tareas porque muy pocas encajan perfectamente en una sola actividad. Todo escritor trabaja distintamente. Como es el caso con las importantes actividades del proceso de operaciones del Ejército, las actividades importantes del proceso de redacción «no son distintas; se traslapan y se repiten»<sup>27</sup>. Los escritores competentes usan buenos procesos de redacción y los ajustan para «corresponder con sus personalidades así como en situaciones de redacción específicas»<sup>28</sup>.

En el proceso de operaciones, la planificación, «el arte y ciencia de comprender una situación, conceptualizar un futuro deseado y presentar maneras eficaces de dar lugar a dicho futuro», representa el comienzo<sup>29</sup>. A fin de facilitar los buenos comienzos para hacer los proyectos de redacción, los escritores del Ejército pueden considerar varias sugerencias de planificación:

- ◆ Use actividades creativas antes de escribir para dejar a un lado el impulso natural de auto expresión.
- ◆ Use un gran número de preguntas para comprender la situación de redacción e imagínesse las posibilidades.
- ◆ Aprovechese del poder de la redacción, y otras técnicas, para estimular el pensamiento creativo.
- ◆ Incorpore la colaboración lo más pronto posible y asigne tiempo suficiente para elaborar y desarrollar aún más, basado en la retroalimentación.
- ◆ Adopte y disfrute de la redacción y reelaboración como maneras de incrementar los niveles de

aprendizaje y mejorar la maestría de las convenciones de redacción.

Si bien la buena planificación operacional es crucial para cumplir la misión, se necesita considerable trabajo estratégico con antelación. En otras palabras, los comienzos de operaciones exitosas abarcan las actividades que ocurren antes de la planificación operativa. Se usa un principio similar en la redacción.

**Actividades creativas antes de escribir.** En los manuales de redacción se presentan numerosas actividades creativas preparatorias para desarrollar ideas. Los nombres varían, pero entre las actividades sugeridas normalmente se encuentran las siguientes técnicas, recopiladas de Lynn Quitman Troyka y Douglas Hesse, *Simon & Schuster Handbook for Writers*, y Jean Wyrick, *Steps to Writing Well*:

- ◆ *Redacción de diarios*—escribir entradas privadas, diarias y breves en un cuaderno a la mano
- ◆ *Redacción libre*, incluye las variaciones que se llaman *looping* [lazos] y el *bumerang*—escribir rápidamente sin interrupción por diez minutos o más
- ◆ *Brainstorming* [Tormenta de ideas] también conocida como hacer una lista—escribir rápidamente ideas sin filtros, organización o desarrollo de las mismas
- ◆ Preguntas y respuestas estructuradas, incluye las variaciones que son denominadas *cubing* [cubos] y *contrainterrogatorio*—hacer preguntas categóricas tales como quién, qué, dónde, cuándo y cómo; o hacer preguntas sobre definiciones y características, comparaciones, relaciones, circunstancias o pruebas
- ◆ *Agrupamiento*, también conocido como *mapeo*—trazar un círculo con el tema principal adentro y luego trazar líneas del mismo a otros círculos con temas relacionados escritos dentro de ellos y trazar aún más líneas con más sub-temas
- ◆ *Hablar*—charlar informalmente o invitar a un amigo a hacer preguntas sobre el tema
- ◆ *Leer*—leer o buscar información para aprender cómo otras personas discuten el tema
- ◆ *Dibujar o dramatizar*—crear diagramas, ilustraciones, modelos, escenarios o aun canciones o raps para estimular ideas<sup>30</sup>

Redacción con antelación para desarrollar ideas—sin importar la técnica— puede servir otra función crítica. Los escritores pueden escribir con antelación para satisfacer e ir más allá de su deseo natural de la

autoexpresión hacia la zona de redacción funcional. De esta manera, pueden identificar mucho más fácilmente a sus lectores deseados y crear valor para ellos. La redacción es una herramienta genial para desarrollar y clarificar el pensamiento y razonamiento, pero esta función difiere de la redacción directamente por el beneficio de otros lectores. La redacción en diarios, escribir los pensamientos sin orden cronológico, tormenta de ideas, interrogatorio, agrupamiento, hablar o dibujar mientras se considera un tema ayudan a abrir una válvula en la psiquis. Los escritores maduros usan estos tipos de técnicas para alimentar a sí mismos y sus ideas, incrementar su aprendizaje y, luego, desarrollar y organizar los mensajes centrados que satisfarán los motivos de los lectores para leer.

**Un gran número de preguntas.** La segunda sugerencia de planificación es usar un gran número de preguntas. Todo escritor debe formular las preguntas antes de escribir, en la planificación inicial, y buscar tenazmente las respuestas<sup>31</sup>. Deben anotar preguntas prácticas e intelectuales como las siguientes para ayudarles a comprender su *situación de redacción*:

- ◆ ¿Cuál es el motivo de esta tarea de redacción, de acuerdo a la persona que se la asignó o a los escritores deseados?
- ◆ ¿Cuál será mi propósito de escribir—qué quiero lograr, resolver o demostrar a los lectores deseados?
- ◆ ¿Cuáles son las características de los lectores deseados que necesito considerar?
- ◆ ¿Qué hace importante este proyecto?
- ◆ ¿Cuáles son mis prejuicios y limitaciones y cómo puedo superarlos?
- ◆ ¿Cuáles autoridades necesito considerar con respecto al formato, tema, proceso o cualesquier otros estándares convencionales en la tarea?

Como es el caso con toda tarea, los escritores deben comprender el concepto general antes de comenzar su borrador.

**Las maneras de estimular el pensamiento creativo y crítico.** La tercera sugerencia de planificación es sacar provecho del poder de la redacción —y de dibujo u otras técnicas visuales, auditivas, kinésicas o colaboradoras— para estimular el pensamiento. Algunos escritores usan fichas o notas adhesivas que pueden colocar en distintos lugares como partes de un guion gráfico. Algunos trabajan con imágenes o modelos tridimensionales. Con una pluma y papel, es

fácil delinear relaciones como diagramas, bosquejos o ilustraciones. Para algunos escritores, usar una pluma, papel y escribir en cursiva es más estimulante que escribir en una computadora. Esto hace fácil dejar a un lado las preocupaciones con escribir las palabras correctamente en la computadora. Por otra parte, el interrogatorio tiende a funcionar mejor cuando los escritores escriben sus preguntas —y las respuestas provisionales— a medida que surgen. Los escritores que necesitan superar la inercia o incertidumbre frecuentemente descubren que escribir diarios, tormenta de ideas o una redacción libre extendida (treinta minutos o más) ayuda a impulsar las ideas. Trabajar rápidamente mejora estas técnicas—usar la mecanografía al tacto o escribir en cursiva también es útil.

La capacidad de usar la redacción para estimular el pensamiento y razonamiento mejora con la repetición<sup>32</sup>. Con cada entrada de diario, iteración o borrador subsecuente, las ideas se desarrollan más a medida que se desarrollan las palabras en la página. Es muy raro ver a un escritor que pueda producir un concepto o producto completamente desarrollado, o resolver un problema complejo en el primer intento. Cuando los supervisores, comandantes o instructores que asignan proyectos de redacción hacen hincapié en un buen proceso y permiten tiempo suficiente para hacerlo, será más probable que ellos reciban productos bien elaborados.

**La colaboración y retroalimentación.** La cuarta sugerencia de planificación es incorporar la colaboración con homólogos y expertos lo más pronto posible y permitir tiempo suficiente para la redacción inicial y modificaciones basadas en su retroalimentación. Los escritores deben evitar el error de referirse sólo a expertos y fuentes cuyos puntos de vista respaldan sus propios. La colaboración con homólogos es útil; pero es vital interactuar con fuentes y personas cuyos puntos de vista, conocimientos y puntos fuertes difieren del de los escritores.

No debe realizarse el pensamiento y razonamiento crítico en aislamiento total; tampoco se debe hacer con la redacción. Aun los mejores escritores no pueden ver cada instancia en que su pensamiento, razonamiento o redacción podría usar perfeccionamiento; necesitan lectores de prueba que puedan proporcionar la retroalimentación durante el proceso de desarrollo. Recibir la retroalimentación cerca

del final del proceso es demasiado tarde. (Algunos procesos formales para las publicaciones del Departamento del Ejército incorporan la evaluación por pares y en sesiones de corrección; los plazos truncados, junto con otros asuntos, pueden interferir con la eficacia.)

### Los beneficios de hacer un borrador y hacer modificaciones.

La última sugerencia de planificación es que los escritores disfruten de la redacción y las correcciones, y vean estos procesos como maneras de aumentar los niveles de aprendizaje, enfocar su mensaje y mejorar su maestría de las convenciones de redacción. A fin de resolver problemas complejos, los escritores se concentran en sus obras y vuelven a tratarlas repetida y persistentemente con el tiempo. Buscan la retroalimentación a lo largo del proceso.

Los escritores aprenden destrezas de redacción, incluyendo convenciones específicas —la gramática, ortotipografía, estilo, organización o formato— a medida que reciben la retroalimentación de sus borradores y luego hacen correcciones. Redactar productos formales no viene por instinto a cualquiera, de la misma manera que el pensamiento avanzado no viene tampoco por instinto, pero no hay mal que por bien no venga. Los escritores pueden beneficiarse al considerar su obra preliminar como un esfuerzo de desarrollo en lugar de algo que contiene errores de estructura de oraciones o párrafos que otras personas pueden criticar. Sus lectores de prueba pueden adoptar un punto de vista similar. Normalmente, los lectores de prueba pueden servir mejor a los escritores cuando proporcionan preguntas, orientación y recomendaciones en lugar de correcciones absolutas.

Entre las razones por las cuales los escritores deben hacer sus propios cambios es que aun la reformulación de los elementos de la gramática o estilo puede activar el pensamiento, razonamiento y destreza de comunicación de los escritores. Los borradores



La soldado Adrian Mack, una especialista de logística con la 2ª Brigada de Asesoría y Apoyo, 1ª División de Caballería, División de EUA-Norte, discute los distintos tipos de comunicaciones, 28 de junio de 2011, con el especialista James Taylor, un operador de vehículos pesados de la misma unidad en la Base Operativa de Contingencia *Warhorse*, Irak.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. Justin Naylor)

preliminares de oraciones, párrafos, ensayos, cartas o informes probablemente necesitaran mejoras en sus mensajes, no solo en el uso de las convenciones.

## Productos—las convenciones de textos escritos

Los propósitos, convenciones y procesos específicos que son adecuados para la redacción en el Ejército son ilimitados en cuanto a los temas, géneros, públicos deseados y muchos otros factores. El estándar tradicional de redacción del Ejército no podría abarcar todo tipo de redacción del Ejército de la misma manera que la zapatilla de cristal de Cenicienta no sería adecuada para sus hermanastras.

**Las autoridades sobre los productos escritos del Ejército.** El Departamento del Ejército tiene diecisiete reglamentos solamente para el tema de la administración de información. El reglamento de publicación principal del Departamento del Ejército lista más de cuarenta tipos de publicaciones oficiales del Ejército y numerosos tipos de medios para los mismos<sup>33</sup>. Muchas publicaciones y documentos del Ejército también están sujetos a los estándares del Departamento de Defensa y la Oficina Federal de Imprenta de EUA.

El reglamento del Ejército para la correspondencia, por sí solo, contiene más de veinte tablas y sesenta figuras que ilustran cómo usar las reglas<sup>34</sup>. En el Manual de Campaña (FM) 6-0 se establecen las convenciones para los estudios de estado mayor, papeles de decisión, estimaciones frecuentes, presentaciones, pos-evaluaciones, horarios, planes, órdenes (con hasta veintiún tipos de anexos) y varias matrices<sup>35</sup>. En varios documentos normativos se establecen los estándares del contenido web y publicaciones de asuntos públicos. Además del Departamento del Ejército, el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) establece numerosos requisitos. Las publicaciones administrativas oficiales del TRADOC incluyen una multitud de boletines, memorándums, folletos, reglamentos, suplementos y formularios— todos gobernados por varios reglamentos<sup>36</sup>. Otras organizaciones subordinadas del Ejército establecen sus mismos requisitos de redacción, muchas que también se basan en las convenciones del inglés estándar.

### **Una iniciativa para consolidar y simplificar.**

Los defensores de estándares específicos de redacción del Ejército que se establecieron en las publicaciones administrativas de gestión de información (de la serie 25) del Departamento del Ejército y TRADOC, en la doctrina o en cualquier otra autoridad, podrían servir a la fuerza al consolidar, reducir y simplificar sus estándares convencionales. Las autoridades que todavía no lo han hecho deben expresar sus estándares en inglés simple y proporcionar contextos significativos que muestren cómo usarlos. Además, deben considerar las maneras para lograr responsabilidad y coherencia, comenzando con garantizar que los escritores, los cuales estas autoridades desean que usen sus estándares, reciban la instrucción y un entrenamiento eficaz sobre su uso en contexto. Es necesario que los escritores del Ejército lleguen a ser diestros en las reglas relevantes en sus tareas de redacción particulares, también que coloquen las reglas en su lugar— subordinadas a un estándar funcional de eficacia.



Soldados de la 302ª Brigada de Apoyo de Maniobra y sus unidades subordinadas toman un examen escrito como parte de la Competencia MeJOR Guerrero, 23 de marzo de 2014 en el Fuerte Devens, estado de Massachusetts.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2º Timothy R. Koster)

**El inglés estándar.** Junto con los estándares definidos administrativos o doctrinales del Ejército, los principios comúnmente aceptados de redacción en inglés son pertinentes en la mayoría de los tipos de redacción en el Ejército. Los escritores individuales en cualquier organización del Ejército tienen numerosas herramientas para ayudarles a usar las convenciones en inglés estándar. Se sobrentiende que para los productos que se preparan en Microsoft Word, los supervisores e instructores no deben aceptar la redacción en la cual los autores no han usado un proceso que incluya un borrador preliminar y reformulación, la retroalimentación de desarrollo si es adecuada en la situación (corrección de pruebas significativa) y el uso sistemático del corrector automático de Word que verifica la gramática y el estilo. Además, hasta se pueden hacer correcciones ortográficas en los correos electrónicos para que luego un lector de pruebas pueda realizar una evaluación, si es adecuada.

**Un proceso de responsabilidad.** Los comandantes, instructores, líderes y supervisores deben rehusarse a aceptar la redacción de baja calidad y deben evitar perpetuarla inadvertidamente. En el Reglamento del Ejército (AR) 600-70, se declaró que «comandantes en todos los niveles» son responsables por «mantener el estándar común, trabajar activamente para eliminar la mala redacción en sus comandos y proporcionar oportunidades para mejorar a los malos escritores»<sup>37</sup>. Se necesita reavivar esta antigua política para que mejoren los escritores del Ejército. En el Folleto 600-67 del Departamento del Ejército se delineó un proceso para que los supervisores proporcionen la retroalimentación de desarrollo en cuanto a la redacción y para que los escritores se monitoreen y corrijan a sí mismos; también se sugiere que se evalúen y mejoren la claridad, presentación y elementos de estilo importantes (como el uso innecesario de la voz pasiva)<sup>38</sup>.

El Ejército iba a realizar exámenes de diagnóstico, establecer las materias de redacción curriculares en las escuelas del Ejército y proporcionar opciones para el trabajo correctivo. Los supervisores iban a revisar en detalle los borradores en papel de los productos de Estado Mayor, corregir los errores y devolver los borradores para que los escritores pudieran hacer sus productos coherentes con los estándares.

En realidad, los supervisores iban a editar todos los productos de estado mayor—no a través de correcciones, que perpetua el problema, sino al identificar los errores de manera que los escritores pudieran comprender cómo arreglarlos antes de presentar una versión final. Esto pudiera haber sido un planteamiento eficaz para ayudar a los escritores mejorar su competencia en las convenciones limitadas expresadas en el Folleto 600-67 del Departamento del Ejército.

Sin embargo, solo en tres años, después que se estableció el Programa de Redacción del Ejército, un nuevo reglamento sobre la preparación y administración de la correspondencia (AR 25-50) lo reemplazó<sup>39</sup>. En la década de los años 90, había comenzado la era de las computadoras personales. El estándar de redacción del Ejército llegó a separarse de su contexto e intención, se extendieron las categorías de redacción del Ejército, aumentó exponencialmente el volumen de redacción del Ejército y la responsabilidad y perfeccionamiento de la redacción pareció desaparecer.

## La implementación de un nuevo estándar de redacción del Ejército

La redacción en el Ejército es eficaz si satisface los propósitos del escritor, de los lectores deseados y logra los estándares adecuados de los procesos y convenciones de redacción. A fin de implementar eficazmente el estándar funcional, el Ejército debe evitar volver a los planteamientos tradicionales para enseñar la composición en inglés.

La visión del exjefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham, para establecer «un estándar común,... metas... y... responsabilidad» en la redacción del Ejército sigue siendo relevante<sup>40</sup>. Sin embargo, el planteamiento introducido en 1986 —que precede la era de la informática y es basado en una comprensión tradicional de la redacción— sigue siendo demasiado centrado en la corrección de distintos puntos de gramática, mecánica y uso, y facilitando la lectura rápida de cierto tipo de documentos limitados.

En lugar de intentar lograr la «eliminación de la mala redacción en todo el Ejército», una nueva política de redacción del Departamento del Ejército debe inspirar a los líderes del Ejército a escribir y pensar bien. Esto debe inspirar una enseñanza y entrenamiento

eficaz. Como es el caso con la política de Wickham, la nueva visión debe ser arraigada en los principios de liderazgo del Ejército. Debe abarcar el acto de escribir no solo como una manera de transmitir «mensajes enfocados» sino también como una manera de desarrollar esos mensajes en consideración de los lectores deseados. Incluir una nueva política de redacción en el reglamento de liderazgo del Ejército —AR 600-100 *Army Leadership*— podría eliminar toda duda latente; el Ejército considera la redacción una competencia de liderazgo crítica<sup>41</sup>.

**Maestros y entrenadores de redacción.** Los maestros de redacción y diseñadores de planes de estudio en las instituciones de adiestramiento y educación del Ejército deben contar con credenciales adecuadas o desarrollo profesional. En el mejor de los casos, su pericia debería incluir familiaridad con la teoría de redacción y métodos de enseñanza de inglés basado en las investigaciones que fueron desarrollados después de mediados de la década de los años 80. En «*Beliefs about the Teaching of Writing* [Creencias sobre la enseñanza de redacción] del NCTE (Consejo Nacional de Maestros de Inglés)» y «*Guiding Principles (for) Sound (Postsecondary) Writing Instruction* [Principios rectores (para) la instrucción (postsecundaria) de redacción fidedigna], resumidos aquí, se expresan los principios importantes que los maestros, entrenadores e instituciones deben seguir.

El NCTE cree que—

- ◆ Toda persona tiene la capacidad de escribir, se puede enseñar la redacción y los maestros pueden ayudar a sus estudiantes hacerse mejores escritores.
- ◆ Las personas aprenden escribir a través de la redacción.
- ◆ La redacción es un proceso.
- ◆ La redacción es una herramienta para pensar.
- ◆ La redacción surge de muchos propósitos distintos.
- ◆ Las convenciones de textos completos y editados son importantes a los lectores y, por lo tanto, a los escritores.
- ◆ La redacción y la lectura están relacionadas.
- ◆ La redacción tiene una relación compleja con hablar.
- ◆ Las prácticas instruidas son integradas en relaciones sociales complejas.

- ◆ La composición ocurre en distintas modalidades y tecnologías.

- ◆ La evaluación de la redacción implica el juicio humano complejo e informado<sup>42</sup>.

Según los principios rectores del NCTE, la fidedigna instrucción de redacción postsecundaria—

- ◆ Hace hincapié en la naturaleza retórica de la redacción.
- ◆ Considera las necesidades de públicos reales.
- ◆ Reconoce la redacción como un acto social.
- ◆ Capacita a los estudiantes a analizar y practicar con una variedad de géneros.
- ◆ Reconoce los procesos de redacción como iterativos y complejos.
- ◆ Depende de la retroalimentación frecuente, oportuna y centrada en el contexto de un instructor postsecundario experimentado.
- ◆ Enfatiza las relaciones entre la redacción y las tecnologías.
- ◆ Apoya el aprendizaje, la interacción y el pensamiento crítico en cursos a través de todo el plan de estudios<sup>43</sup>.

Todo soldado que busque un curso de redacción a través de una institución civil debe conseguir un programa de estudios y un libro de texto o materias antes de inscribirse—sin importar cómo se imparta la instrucción. Si el planteamiento parece fuera de moda o incoherente con los principios del NCTE, el soldado debe continuar su búsqueda; es el mismo caso con los softwares para escritores.

Además de garantizar que los instructores de redacción del Ejército tengan credenciales adecuadas o desarrollo profesional, el Ejército debe establecer un programa de voluntarios de instructores de redacción en todo el Ejército. Un programa de instructor de redacción requeriría una inversión relativamente pequeña en el entrenamiento y administración. Con aproximadamente tres semanas de entrenamiento de un entrenador de maestros calificado —un maestro de inglés con conocimientos avanzados en el entrenamiento de otras personas y el uso de las técnicas de enseñanza de composición en inglés— los soldados y trabajadores civiles del Ejército que ya eran escritores competentes podrían llegar a ser entrenadores hábiles. Tres semanas podrían permitir el tiempo de entrenamiento suficiente para introducir las pautas del Ejército y del Departamento de Defensa

que gobiernan géneros literarios específicos. Con el transcurso de tiempo, más y más organizaciones del Ejército podrían tener entrenadores de redacción residentes.

**El entrenamiento y la educación institucional de líderes.** Basado en la nueva política de redacción y los principios basados en la investigación sobre la enseñanza de redacción, el Reglamento 350-10 del TRADOC podría dar seguimiento a un planteamiento actualizado para entrenar y educar a oficiales, oficiales técnicos, suboficiales y civiles en la redacción eficaz<sup>44</sup>. Los defensores de todos los cursos identificados en el Reglamento 350-10 del TRADOC deben especificar los tipos de redacciones para las cuales sus participantes necesitan ser hábiles, las autoridades adecuadas y las maneras óptimas para garantizar que sus participantes sepan cómo producir los estándares deseados, lo más que se pueda. El Curso de Desarrollo de Oficiales Ejecutores —el único curso expresamente requerido por reglamento para enseñar la redacción— necesita reemplazar su deplorable y obsoleta lección de redacción de aprendizaje distribuido.

A principios de 2015, el Ejército instituyó una evaluación de redacción para suboficiales, con la intención de facilitar a casi 100.000 soldados la oportunidad de tener clases de composición en inglés en instituciones civiles<sup>45</sup>. El éxito de esta iniciativa dependerá de la atención que presten los líderes a los resultados de la evaluación y la garantía de que sus soldados darán

seguimiento al registrarse y cumplir a cabalidad los cursos adecuados (cursos que son coherentes con las directrices del NCTE y las necesidades de los soldados).

**Nuestro deber—razonar por qué.** El Ejército de EUA ya no necesita resignarse al uso excesivo y ciego de un estrecho estándar obsoleto de valor limitado para ayudar a líderes a escribir bien. Los tipos de redacción en el Ejército han cambiado substancialmente, las tecnologías han cambiado radicalmente y décadas de investigación han revelado mucho sobre la naturaleza y el poder de la redacción. A la luz de estos acontecimientos, mantener el antiguo estándar de redacción sería incoherente con los principios de liderazgo del Ejército.

En el poema *The Charge of the Light Brigade*, Tennyson describe a los soldados de la caballería yendo a sus muertes debido a la carencia de atención y malas destrezas de comunicación de sus líderes. De los soldados, Tennyson escribe: «su (deber) no era razonar el porqué»<sup>46</sup>. Tal vez fue verdad—su deber fue obedecer. Sin embargo, el Ejército de EUA del siglo XXI quiere líderes que cuestionen el porqué—los denomina pensadores estratégicos. Un mejor planteamiento para la redacción del Ejército ayudará a desarrollarlos. ■

*Agradecimiento.* La autora está muy agradecida al Sr. Steve Capps, teniente coronel Brian Ray, Dr. Bill McCollum y al equipo de redacción de Military Review por su retroalimentación y apoyo inestimable en el desarrollo del presente artículo.

*La Sra. Desirae Gieseman es una editora de Military Review. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de William Woods en Francés, Administración de Empresas y Economía, y una maestría de educación de la Universidad de Misuri en Planes de Estudios e Instrucción, que incluye estudios de posgrado en Lingüística. Estudió francés en la Universidad de Caen, Francia, a través de la Escuela de Entrenamiento Internacional del Experimento en la Vida Internacional; en el Eurocentre en La Rochelle, Francia y en el programa de inmersión de verano de la Escuela Middlebury en el estado de Vermont. Es la autora del libro A Simple Instructional Guide for the Global Classroom.*

## Notas

1. Cecil Woodham-Smith, *The Reason Why: The Story of the Fatal Charge of the Light Brigade* (Londres, Inglaterra: 1958), p. 232. Woodham-Smith discute las causas del desastre en detalle. «British Battles, Crimea, 1854», British National Archives online, accedido 30 de abril de 2015, <http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/>

[crimea/charge.htm](http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/crimea/charge.htm), da un resumen informativo.

2. Alfred, Lord Tennyson, *The Charge of The Light Brigade, Memorializing Events in the Battle of Balaclava, October 25, 1854*. Los relatos difieren en el número de soldados que realizaron el ataque y el número de muertos, heridos y capturados. Véase «British

Battles, Crimea, 1854» para el informe oficial de bajas.

3. Tennyson, *The Charge of the Light Brigade*.

4. Woodham-Smith, *The Reason Why*, p. 231; véase también United Kingdom's National Archives website, accedido 18 de febrero de 2015, <http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/crimea/charge.htm>.

5. Army Regulation 600-70, *The Army Writing Program*, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 5 de abril de 1985), reemplazado en noviembre de 1988 por el AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence*; la versión actual del AR 25-50 tiene la fecha de 17 de mayo de 2013. Un derivado del estándar de redacción del Ejército, como se lo usa en la correspondencia del Ejército, sobrevive en el párrafo 1-10, «Writing Quality» y capítulo 1, sección IV, «Effective Writing and Correspondence: The Army Writing Style».

6. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, mayo de 2012), p.5

7. [Dictionary.com](http://Dictionary.com), s.v. «eficaz».

8. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2011), p. GL-13. *Medida de eficacia* se define como «un criterio que se usa para evaluar los cambios en un comportamiento de sistema, capacidad o ambiente operativo que es atado a medir el logro de un estado final, logro de un objetivo o creación de un efecto».

9. *Ibíd.* *Medida de rendimiento* se define como «un criterio que se usa para evaluar las acciones amigas que es atado a medir el cumplimiento de una tarea».

10. AR 600-70 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 3.

11. Department of the Army (DA) Pamphlet 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 de junio de 1986), obsoleto desde 15 de enero de 2013, aunque copias extraoficiales sobreviven en la Internet. El exjefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham Jr., se refirió al desmoronamiento de comunicaciones en el Combate de Balaclava en el prólogo para demostrar la importancia de comunicación clara en el Ejército.

12. *Ibíd.*, p. 1.

13. *Ibíd.*

14. *Ibíd.*

15. *Ibíd.*, p. 2.

16. Carol A. Chapelle, «Some Notes on Systemic-Functional Linguistics», Iowa State University website, 28 de octubre de 1998, accedido 13 de abril de 2015, <http://www.public.iastate.edu/~carolc/LING511/sfl.html>, da un breve resumen de los planteamientos funcionales a la lingüística; Scott DeLancey, «On Functionalism», (discurso 1, Linguistic Summer Institute, Santa Barbara, California, 2001), accedido 13 de abril de 2015, <http://pages.uoregon.edu/delancey/sb/LECT01.htm>, proporciona una explicación más detallada de las teorías lingüísticas estructurales versus funcionales.

17. Michelle Navarre Cleary, «The Wrong Way to Teach Grammar», [Atlantic.com](http://Atlantic.com), 25 de febrero de 2014, accedido 13 de abril de 2015, <http://www.theatlantic.com/education/archive/2014/02/the-wrong-way-to-teach-grammar/284014/>. Cleary cita a Diane Lapp y Douglas Fisher, editores, *Handbook of Research on Teaching the English Language Arts*, 3ª edición (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 2011); George Hillocks, Jr., «What Works in Teaching Composition: A Meta-analysis of Experimental Treatment Studies», *American Journal of Education* 93, nro. 1 (noviembre de 1984): págs. 133-170; Steven Graham y Dolores Perin, «A Meta-Analysis of Writing Instruction for Adolescent Students»,

*Journal of Educational Psychology* 99, nro. 3 (2007): págs. 445-476; Steven Graham y col., «A Meta-Analysis of Writing Instruction for Students in the Elementary Grades», *Journal of Educational Psychology* 104, nro. 4 (2012): págs. 879-896; W.B. Elley y col., «The Role of Grammar in a Secondary School Curriculum», *New Zealand Journal of Educational Studies* 10 (mayo de 1975): págs. 26-42; y Thomas Flynn y Mary King, editores, *Dynamics of the Writing Conference: Social and Cognitive Interaction* (Urbana, Illinois: National Council of Teachers of English, 1993).

18. Alice Omaggio Hadley, *Teaching Language in Context*, 3ª edición (Boston: Heinle & Heinle, 2001), capítulo 2, «On Learning a Language: Some Theoretical Perspectives», y capítulo 3, «On Teaching a Language: Principles and Priorities in Methodology». Omaggio Hadley no distingue entre la investigación alumnos de primer y segundo idioma; ni identifica la edad de los alumnos en el estudio. Los principios son similares—véase National Council of Teachers of English, «Principles for the Postsecondary Teaching of Writing».

19. Lorin W. Anderson y David R. Krathwohl, editores, *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives* (Nueva York: Longman, 2001). Muchas instituciones educativas en EUA, incluso las del Ejército aún usan la versión obsoleta de 1956; Anderson y Krathwohl resumen los cambios en el apéndice A. Véase también Leslie Owen Wilson «The Second Principle» website, accedido 15 de mayo de 2015, <http://thesecondprinciple.com/teaching-essentials/beyond-bloom-cognitive-taxonomy-revised/>. Sin embargo, tenga presente que algunas fuentes de Internet no son fiables para comprender la taxonomía revisada.

20. *Ibíd.*, pags. 28-30.

21. *Ibíd.*

22. *Ibíd.*, p. 267.

23. *Ibíd.*, p. 270.

24. Leslie Owen Wilson, «Three Domains of Learning—Cognitive, Affective, Psychomotor» accedido 9 de abril de 2015, <http://thesecondprinciple.com/instructional-design/threedomains-of-learning/>. Wilson ofrece una perspectiva interesante sobre cómo algunos maestros combinan el aprendizaje cognitivo, afectivo y psicomotor.

25. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Army GPO, 2012), p. 7. La *metodología de diseño* del Ejército se define como «una metodología para usar el pensamiento tanto crítico como creativo a fin de comprender, visualizar y describir problemas y planteamientos para resolverlos».

26. Véase Army Techniques Publication (ATP) 3-90.90, *Army Tactical Standing Operating Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, noviembre de 2011), capítulo 2, un proceso de redacción de tres etapas para desarrollar eficaces procedimientos operativos tácticos estándares (previamente conocidos como *permanentes*).

27. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2012). Las actividades del proceso de operaciones de gran escala son planificar, preparar, ejecutar y evaluar; en la ADRP 5-0, se evita llamarlas fases o etapas.

28. Lynn Quitman Troyka y Douglas Hesse, *Simon and Schuster Handbook for Writers*, 10ª edición (Boston: Pearson, 2013), p. 61. Nota: Los escritores debe reemplazar los manuales muy antiguos y guías de estilo o gramática con fuentes autoritativas actualizadas que reflejan los estándares actuales y satisfacen los estilos de aprendizaje.

29. ADP 5-0, *The Operations Process*, p. 6.

30. Troyka y Hesse, *Simon and Schuster Handbook for Writers*, págs. 64–69; and Jean Wyrick, *Steps to Writing Well*, decimosegunda edición (Boston, Massachusetts: Wadsworth, 2014), págs. 7–18 y 26–29. Véase Wyrick para descripciones de lazos, bumerang, cubos y contrainterrogatorio.

31. Richard Paul y Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts & Tools* (Tomales, California: The Foundation for Critical Thinking, 2014), p. 6. Los autores proponen preguntas intelectuales útiles para los escritores. Comprender una situación de redacción también requiere preguntas prácticas.

32. Trent J. Lythgoe, «Simulación de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?», *Military Review* (enero-febrero de 2011). Lythgoe discute la redacción como el pensamiento. Él también se inspiró en el Combate de Balaclava.

33. AR 25-30, *The Army Publishing Program* (Washington, DC: U.S. GPO, 3 de junio de 2015).

34. AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 de mayo de 2013).

35. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de mayo de 2014).

36. U.S. Army Training and Doctrine Command website, TRADOC Administrative Publications, accedido 20 de mayo de 2015, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/index.htm>.

37. AR 600-67 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 3.

38. Folleto 600-67 del Departamento del Ejército (obsoleto), *Effective Writing for Army Leaders*, capítulos 4 y 5.

39. AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence*. Las pruebas de que el estándar de redacción original del Ejército era limitado a la correspondencia incluye el hecho de que un reglamento sobre el tema lo reemplazó y que todos los ejemplos de redacción en el Folleto 600-67 eran de la correspondencia.

40. AR 600-70 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 1.

41. AR 600-100, *Army Leadership*, 8 de marzo de 2007. Nota: DA Pamphlet 25-40, *Army Publishing Program Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, 3 June 2015), capítulo 3, es la autoridad para el estilo y formato de redacción de las publicaciones autenticadas del Departamento del Ejército.

42. Writing Study Group of the NCTE Executive Committee,

«NCTE Beliefs About the Teaching of Writing» November 2004, NCTE website, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.ncte.org/positions/statements/writingbeliefs>.

43. NCTE Conference on College Composition and Communication (CCCC), «Principles for the Postsecondary Teaching of Writing», octubre de 1989, revisado noviembre de 2013 y marzo de 2015, NCTE website, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.ncte.org/cccc/resources/positions/postsecondarywriting>. Los principios de la enseñanza de redacción postsecundaria también incluyen cuatro condiciones instrumentales (véase el sitio web).

44. TRADOC Regulation 350-10, *Institutional Leader Training and Education*, 12 de agosto de 2002. Según el capítulo 6, el Curso de Desarrollo de Oficiales Ejecutores es parte del Sistema de Desarrollo de Líderes Civiles del Sistema de Entrenamiento, Educación y Desarrollo de Civiles del Ejército. En este curso, se adiestran destrezas de Estado Mayor, incluso la redacción, para aspirantes y nuevos empleados «de nivel de aprendiz».

45. Jim Tice, «Changes for NCOs: New Writing Test, Leader Course» *Army Times* en línea, 8 de febrero de 2015, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/enlisted/2015/02/08/army-nco-2020-projects-new-writing-test-leader-course/22799669/>. Tice informa que «una evaluación de redacción obligatoria (será realizada) para casi 100.000 soldados de servicio activo y del componente de la reserva que asisten anualmente a los cursos del NCOES [Sistema de Educación de Suboficiales]. Los resultados de la encuesta [Suboficiales 2020] indicaron que la redacción es un gran desafío para muchos suboficiales,... y la evaluación es concebida para identificar puntos débiles específicos para que los líderes puedan guiar a los soldados hacia cursos de educación civil adecuados».

46. Tennyson, *The Charge of the Light Brigade*. Según Woodham-Smith, *The Reason Why*, págs. 218 y 219, Lord Raglan, desde una posición a seiscientos pies de altura sobre el Combate de Balaclava, tuvo una clara vista de las unidades enemigas. Aparentemente no pudo imaginar la perspectiva de la caballería—en un valle, donde las unidades enemigas no eran visibles. Después de la Guerra de Crimea, las fuerzas armadas británicas instituyeron numerosas reformas en la administración y educación.



El líder de la oposición ucraniano, Victor Yushchenko, se dirigió a un conglomerado de más de 10.000 personas el 22 de noviembre de 2004 en la Plaza de la Independencia en Kiev, en donde acusó a los oficiales gubernamentales de falsificar los resultados de la elección. Los seguidores de Yushchenko adoptaron el color naranja como un símbolo del movimiento masivo opuesto a la legitimidad del gobierno electo. El uso de colores brillantes como símbolo de rebelión de otros movimientos populares que usan la desobediencia civil como una táctica principal, dio origen al término «revoluciones de colores».

(Foto de Alexander Zemlianichenko, Prensa Asociada)

# El individuo urbano

## La fuente inexpugnable del poder en los conflictos armados del siglo XXI

Primer lugar de la Competencia de Redacción Depuy de 2015

Teniente coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica

**L**uego de la Batalla de Borodino en septiembre de 1812, Napoleón marchó a Moscú. En este momento de crisis, la mayoría de los generales urgieron al mariscal de campo, Mikhail Kutuzov, defender la ciudad a toda costa. Kutuzov se rehusó porque «el solo hecho de ceder Moscú nos preparará

para vencer al enemigo. Siempre que exista el ejército y sea capaz de resistir al enemigo, estaremos seguros en la esperanza de que la guerra concluirá en feliz término; pero si el ejército es destruido, Moscú y Rusia perecerán. ¡Ordeno retirarnos!»<sup>1</sup> Una vez dada la orden, los ciudadanos evacuarán la ciudad y la incendiarán.

La guerra es un acto de violencia para hacer que el enemigo haga nuestra voluntad al quitarle al enemigo el poder<sup>2</sup>. Por lo tanto, las fuentes de poder son de suma importancia. Todo beligerante protege lo suyo mientras busca la iniciativa de atacar a sus oponentes. En vista de que él consideró al ejército como la fuente verdadera del poder de Rusia, Kutuzov tomó la difícil decisión de preservar sus fuerzas en lugar de proteger la capital.

En ese entonces, Moscú contaba con 270.000 habitantes. Ahora, el número de habitantes es de 12 millones. En 1800, tres por ciento de la población mundial vivía en ciudades. Ese índice ahora es de 50 por ciento, y las tendencias indican que aumentará a 60 por ciento para 2030. Si se toma en consideración el crecimiento de la población mundial de uno a 8 mil millones en el mismo periodo, esto significará que el número de habitantes en la ciudad aumentará 150 veces más en solo dos siglos<sup>3</sup>. El alcance de esta evolución plantea la pregunta de si la importancia relativa de las fuerzas armadas como fuente de poder ha permanecido inalterada. Una manera de constestar esa pregunta es analizar qué consideran los gobernantes rusos incumbentes el rasgo más peligroso de su país y régimen en este momento.

Dos siglos después de la Batalla de Borodino, el Kremlin alega que Moscú está nuevamente bajo amenaza de un ataque inminente. En mayo de 2014, las autoridades rusas organizaron una conferencia internacional en materia de seguridad dedicada, en su totalidad, a *las revoluciones de colores*<sup>4</sup>. Durante la conferencia, el general Gerasimov —jefe de estado del Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa— expuso su punto de vista sobre el derrocamiento del presidente ucraniano Viktor Yanukovich a principio de año: «Las revoluciones de colores se han convertido en la palanca principal para la materialización de ideas políticas... Están basadas en estrategias políticas que tienen que ver con *la manipulación externa en cuanto a la probabilidad de manifestación de la población*, cojointamente con medidas políticas, económicas, humanitarias y otras medidas no militares»<sup>5</sup>. En publicaciones previas, escribió lo siguiente: «Las reglas de guerra cambiaron sustancialmente. El papel que desempeñan los métodos no militares para lograr los objetivos políticos y estratégicos aumentaron y su eficacia, en algunos casos, excedió al de las fuerzas armadas»<sup>6</sup>. Este tipo de cambio de régimen, según el Kremlin, puede suceder en cualquier

momento en Moscú. Las manifestaciones masivas en Moscú pueden ser tan amenazantes para Putin así como se comprobó que fue para Yanukovich in Kiev. Por lo tanto, el presidente Putin firmemente declaró lo siguiente: «Vemos que la ola de la llamada “revoluciones de colores” conducen a tales consecuencias trágicas... Nosotros consideramos esto como una lección y un aviso, y debemos hacer lo necesario para evitar que suceda algo así en Rusia»<sup>7</sup>.

Si bien la interpretación del Kremlin de los recientes sucesos indica su renuencia a diferenciar entre las manifestaciones espontáneas y la subversión organizada, muestra que el Kremlin considera la movilización urbana un poder equivalente o superior a la fuerza militar convencional. El cálculo de la relativa importancia de los ejércitos y las ciudades de Gerasimov, inequívocamente es completamente opuesto a la de Kutuzov. Otros sucesos corroboran este cálculo. En las megaciudades como El Cairo, Bagdad y Gaza, la fuerza militar comprobó ser inadecuada para contener la movilización popular. Mientras sigan desarrollándose las urbanizaciones, esta tendencia solo se empeorará.

Sin embargo, el papel acrecentado que desempeñan las ciudades en los conflictos armados, no es debido a las ciudades en sí, sino por la manera en que interactúan sus habitantes. En este artículo se sostiene que la fuente de poder en los conflictos armados futuros es la posibilidad de manifestación que tienen las personas urbanas. Por consiguiente, a fin de hacer al enemigo impotente hay que aislar al mismo de la población urbana desde el principio de las operaciones. Esto plantea una comprensión renovada del primer fundamento de las operaciones terrestres unificadas: la iniciativa<sup>8</sup>.

A fin de sustentar esta tesis, en primer lugar, en este artículo se explica el proceso de urbanización en el contexto de conflictos y guerra. En segundo lugar, se describe cómo los beligerantes que habitan en la ciudad usan las megaciudades como fuentes de poder estratégica, en lugar de punto contencioso táctico ventajoso. Además, se analiza por qué ganar un apoyo popular abrumador es la acción decisiva en el conflicto megaurbano. Por último, se derivan las complicaciones militares de ese análisis.

## La urbanización

Las megaciudades del siglo XXI que cuentan con varios millones de habitantes, no son sencillamente



Vista de *Leninsky Prospect*, en Grozni, capital de Chechenia, 13 de abril de 1995. Bombardeos aéreos por fuerzas rusas en el mes de enero convirtió la calle en una de las más peligrosas del mundo.

(Foto de Shakh Aivazov, Prensa Asociada)

versiones ampliadas de las ciudades de principio del siglo XIX con menos de 100.000 habitantes. La palabra urbanización no significa sencillamente que las ciudades crecen, sino que el carácter urbano del ambiente se convierte en el parámetro determinado de la vida en sí.

En 1800, las ciudades eran pequeñas pero las áreas estaban densamente pobladas, gobernadas por una administración rudimentaria y protegida por un perímetro fortificado. La defensa de la ciudad dependía, en su totalidad, del valor del perímetro a manera de obstáculo. Una vez trasgredido, la ciudad estaba perdida. La resistencia prolongada dentro del perímetro era imposible. A medida que aumentaba la eficacia de la potencia de fuego contra las fortificaciones, menguaba la importancia de las ciudades en las guerras.

En cambio, las megaciudades contemporáneas son áreas extensas con una alta densidad de población donde la vida depende de la administración. Los perímetros en forma de circunvalación facilitan más de lo que impiden el acceso al centro de la ciudad. Sin embargo, esto no significa que estas ciudades estén indefensas. Al contrario, el valor defensivo de una megaciudad proviene del tamaño de la fuerza necesaria para controlar a los ciudadanos del lugar. Quinlivan demostró que los siguientes dos parámetros determinan los requisitos de fuerza para controlar

una ciudad: el tamaño de la población y el nivel de agresividad<sup>9</sup>. Al comparar las áreas pacíficas y las conflictivas, se puede notar que —según el nivel de conflicto— los requisitos de fuerza por cada mil habitantes va de dos policías levemente armados en un carro patrulla a 20 integrantes de las fuerzas armadas fuertemente equipados y adecuadamente respaldados. En las megaciudades, esta regla cambia el carácter de la guerra urbana. Esos requisitos de fuerza para el combate urbano son proporcionales al tamaño de la población, en lugar de la fuerza de combate enemiga que coloca al individuo urbano en el centro del desarrollo de estrategia. Debido

a la magnitud de la población, un beligerante urbano más bien inflige costos más altos a los enemigos al movilizar a los habitantes de la ciudad contra las fuerzas enemigas que luchando directamente contra ellos<sup>10</sup>. Por lo tanto, la fuerza de los beligerantes centrados en la ciudad reside en su capacidad de sincronizar el nivel de conflicto al máximo nivel.

Los niveles bajos de conflicto no perturban al oponente, no obstante, los niveles sumamente altos de violencia tampoco amagan al enemigo. Sobre cierto nivel, los actos de violencia dan resultados decrecientes. A pesar de que la violencia extrema aumenta los requerimientos de fuerza del oponente para el combate, reduce los requisitos de fuerza para las medidas de control de la población. La violencia extrema conduce a la inseguridad vertiginosa, y la interrupción de los servicios administrativos ocasiona que los ciudadanos huyan de la ciudad. La disminución resultante de la población urbana reduce el número de soldados necesarios para controlar a la misma. Además, a medida que disminuye el número de ciudadanos, aumenta la eficacia de los sistemas de armas que se disparan a distancia segura, lo cual permite que el oponente sustituya a los soldados con la tecnología. Los beligerantes exitosos centrados en la ciudad, abruma a la fuerza de oposición dentro de la ciudad sin asustar a los ciudadanos.

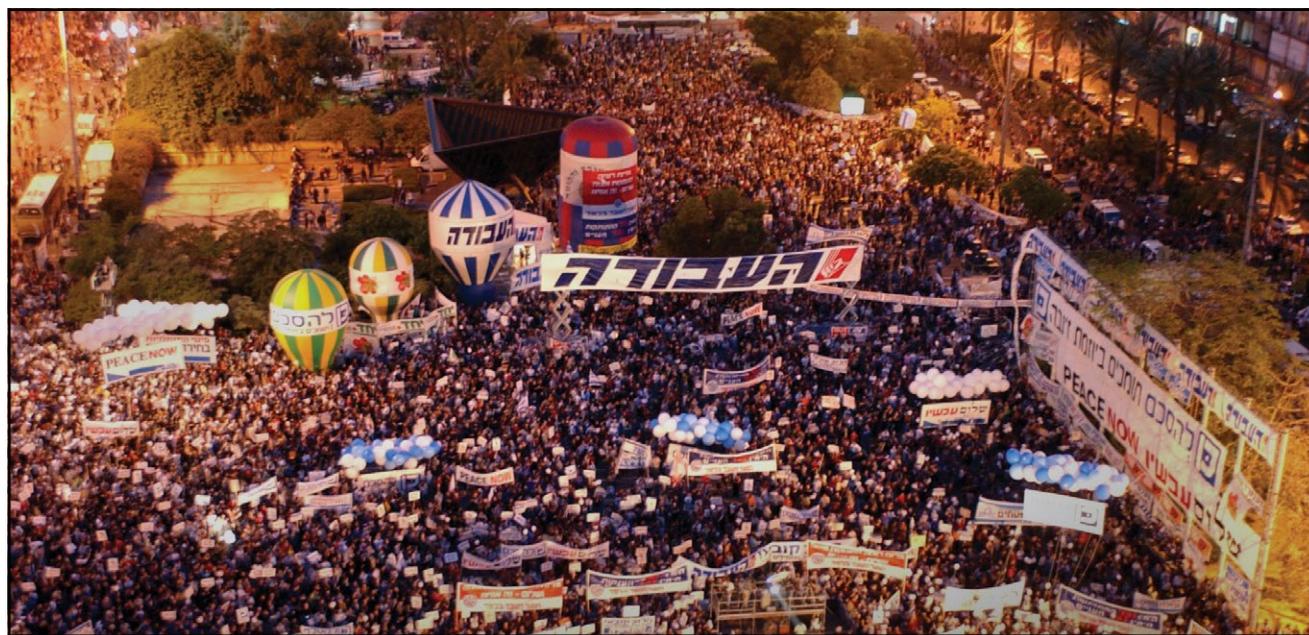
## El sistema de armas o la fuente de poder

Las batallas de agosto de 1996 y de enero de 2000 de Grozni, demuestran que las ciudades ofrecen a los beligerantes centrados en la ciudad muchas oportunidades para intensificar el nivel de violencia contra un oponente superior, militarmente hablando<sup>11</sup>. Sin embargo, también pone al descubierto las limitaciones de tal planteamiento. Las estructuras bien establecidas de Grozni proporcionaron cobertura y encubrimiento. Los combatientes chechenos usaron las alcantarillas para trasladarse rápidamente por la ciudad sin exponerse al fuego enemigo. Las posiciones defensivas en los pisos superiores de los rascacielos, le negaron a los rusos la ventaja ofrecida por los tanques debido a la limitada elevación de sus ametralladoras. Además, las calles estrechas impidieron que los rusos pudieran maniobrar y redujeron, en gran medida, la observación y los campos de fuego. Esto permitió que los chechenos pelearan a tan corta distancia que los rusos no pudieron solicitar ayuda de fuego indirecto, debido al riesgo prohibitivo de fratricidio.

De hecho, los combatientes chechenos transformaron la infraestructura urbana de Grozni en un enorme sistema de armas, concebido para negarle a los rusos las ventajas derivadas de su superioridad

numérica y tecnológica. En 1996, los combatientes chechenos lograron el éxito en este aspecto. Sin embargo, la desventaja principal de tan alto nivel de violencia es que despobla la ciudad. En el caso de Grozni, la población se redujo de 300.000 al comienzo de las hostilidades a 20.000 al final de las mismas. Mientras más civiles abandonaban la capital, los combatientes chechenos le ofrecían a los rusos ubicaciones geográficas definidas donde podían concentrarse. Debido a las lecciones aprendidas en 1996, las tropas blindadas y de infantería rusas ya no entraron a la ciudad sino que la acordonaron. Enviaron pequeñas unidades de reconocimiento para ubicar las posiciones de los combatientes urbanos chechenos y los destruyeron desde distancias seguras por medio de aviones de combate, artillería y municiones termobáricas. Por falta de suficientes personas para reclutar a fin de reemplazar las pérdidas, la reducción paulatina de los efectivos condujo, en última instancia, al colapso de la defensa chechena de su capital.

Si bien el concepto checheno de las operaciones era novedoso, no obstante reflejó una visión que consideraba el combate como «la única fuerza eficaz en la guerra»<sup>12</sup>. Esta visión permanece arraigada en la teoría militar del siglo XIX la cual sostiene que «es evidente que la destrucción de las fuerzas enemigas siempre es el medio superior y más eficaz con el cual



Miles de manifestantes israelíes en una demostración el 15 de mayo de 2004 en la Plaza Rabin en Tel Aviv pidiendo una retirada de la Franja de Gaza.

(Foto de Ariel Schalit, Prensa Asociada)

los otros no pueden competir»<sup>13</sup>. En esta línea de pensamiento, usar la infraestructura urbana como un campo de batalla, sencillamente, es otra manera de ganar una posición de ventaja sobre el enemigo.

En cambio, la retirada israelí de 2005 de Gaza muestra que —sobre cierto tamaño— las ciudades básicamente ofrecen opciones distintas a los beligerantes centrados en la ciudad. En las ciudades ingobernables, los requisitos de fuerza para las medidas de control de la población son casi similares a los que se necesitan en la batalla decisiva. En 1967, las Fuerzas de Defensa de Israel necesitaron 11 brigadas para derrotar al ejército egipcio y conquistar el Desierto del Sinaí, incluyendo Gaza<sup>14</sup>. En la secuela de la Guerra de los Seis Días, a las Fuerzas de Defensa de Israel solo les tomó unos cuantos batallones para vigilar a los 350.000 palestinos desmoralizados que allí vivían<sup>15</sup>. Sin embargo, la población creció rápidamente y se radicalizó. En una generación, Gaza se transformó de un conglomerado de aldeas a una extensa área urbana. Los grupos insurgentes como Hamas continuamente movilizaron a los 1,3 millones de habitantes de la Franja de Gaza en manifestaciones frecuentes y violentas, complementadas con ataques terroristas ocasionales. Como resultado de la rápida urbanización y cada vez mayor agresividad, los requerimientos de la fuerza israelí para controlar la población aumentaron a 9 brigadas<sup>16</sup>. A fin de contener a Hamas, Israel tuvo que reclutar más soldados. En 2004, las Fuerzas de Defensa de Israel estaban luchando casi el equivalente de la Guerra de Seis Días, semana tras semana, sin un final a la vista. Esta situación probó ser insostenible. Mediante la toma de una decisión sin precedentes, el gobierno israelí concibió un plan de retirada y le pidió al parlamento que lo aprobara. El 16 de febrero de 2005, la Knesset votó a favor del desmantelamiento de los asentamientos israelíes en Gaza y la retirada unilateral del área<sup>17</sup>.

Durante los acontecimientos que condujeron a la toma de Gaza por Hamas, el combate jamás fue la fuerza eficaz en la guerra. Asimismo, los beligerantes que usan, del mismo modo, a la población urbana como una fuente de poder en lugar de la infraestructura urbana como un sistema de armas, ponen en práctica una forma básicamente distinta de guerra que la descrita por la teoría militar. El mecanismo que usan los beligerantes centrados en la ciudad para ganar no es el combate—es la convivencia conflictiva.

## La convivencia conflictiva

En la convivencia conflictiva, ganar el apoyo de la población mega urbana es la operación decisiva. La actual campaña de violencia y contienda, es una manera de convertir esa ventaja en un resultado duradero favorable. La convivencia conflictiva gira en torno a la capacidad de ser una molestia continua, amorfa y regeneradora para el oponente. El apoyo popular es la fuente de esa capacidad, ya que proporciona acceso a las posibles manifestaciones de la población.

En realidad, la violencia en el conflicto urbano permanece cruda y primitiva. Sin embargo, su efectividad no proviene de las víctimas ni del daño que produce, sino de cuán costosas sean las medidas para contenerla. Los dispositivos explosivos improvisados y las emboscadas no son eficaces porque matan a los soldados del oponente, sino porque obligan a ese oponente a patrullar con un paquete de vehículos blindados de combate, vigilar con vehículos aéreos no tripulados, artillería y apoyo aéreo cercano, en lugar de un par de autos de policía normales. Por otra parte, los instrumentos de contención urbana, tales como las manifestaciones masivas, las huelgas, las barricadas y los ataques terroristas, siguen siendo adecuados y cambian muy raramente. Un líder revolucionario francés de 1789, que había sido, de alguna manera, transportado de París a El Cairo, en medio de las masas en la Plaza Tahrir en 2011, inmediatamente se hubiera dado cuenta y comprendido todo lo que estaba sucediendo allí. Sin embargo, él o ella habrían desconocido completamente los métodos usados, en primer lugar, para llevar las masas allí.

En el Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, se explica que «la gente apoya la fuente que satisface sus necesidades»<sup>18</sup>. En cuanto a la población rural, la fuente puede ser sus tierras, sus propias destrezas, el producto y leña de sus granjas, y los amigos, familiares e integrantes del clan de los que pueden depender en tiempos difíciles. La política y la administración casi no tienen importancia en sus vidas cotidianas. Ninguna de estas tiene que ver con la actual vida de los ciudadanos. En las megaciudades, las necesidades básicas como la seguridad, alojamiento, agua, alimento y energía dependen de las estructuras administrativas, tales como los servicios de primeros auxilios, servicios públicos, obras públicas y organizaciones de asistencia social. La urbanización crea una demanda insaciable

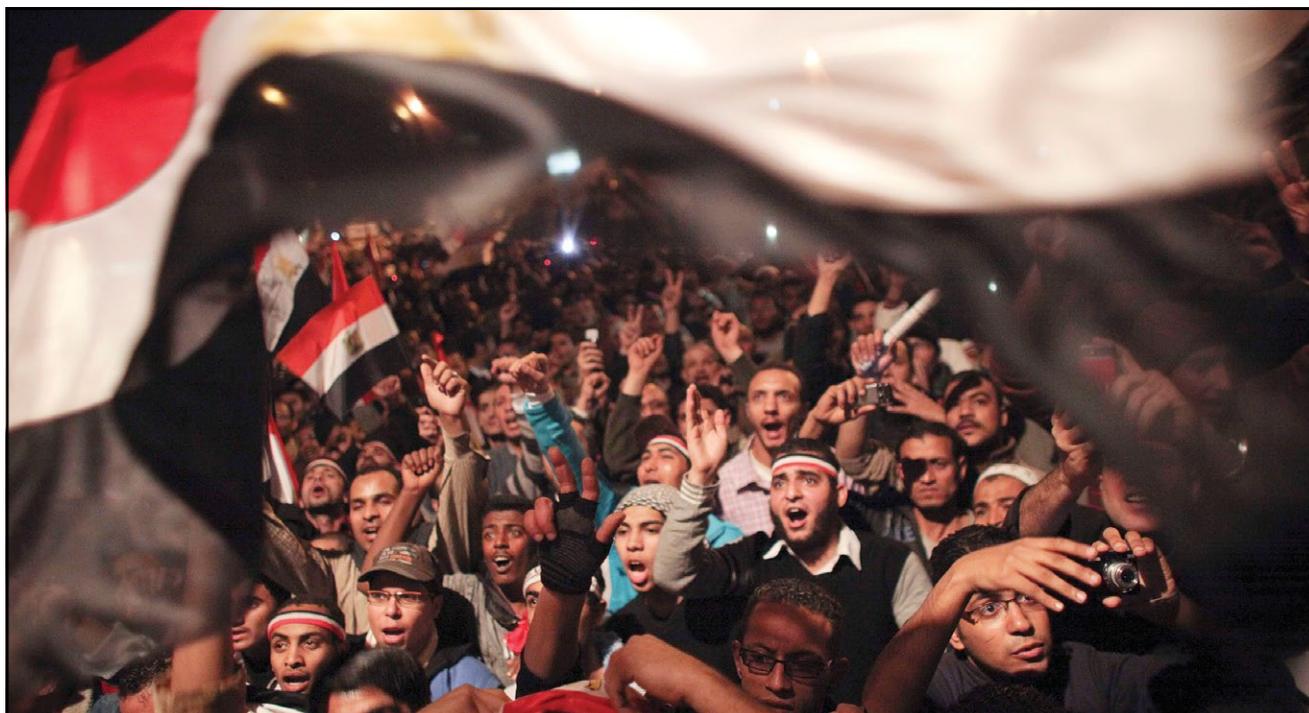
de administración. La electricidad, agua corriente y las telecomunicaciones no existían en 1800, sin embargo, se consideran esenciales en 2015. Además, las destrezas de las personas urbanas solo son significativas en el contexto del uso y comercio en el espacio socio-económico formado por el gobierno de la ciudad. Por consiguiente, los habitantes urbanos son muy susceptibles a las señales de mejoras políticas y administrativas—sin embargo, son parciales en cuanto a la fuente que se las proporcionan.

El ambiente urbano es maleable. Las organizaciones que ofrecen comodidad urbana como el agua corriente, la electricidad o la recolección de basura a las barriadas pobres, es casi seguro que ganen el apoyo de las personas que viven en el lugar. De igual manera, los activistas de la sociedad civil que luchan contra la corrupción, tienen gran posibilidad de movilizar a la juventud urbana calificada que exige subir en el estrato social con base en méritos en lugar de favoritismos. A fin de aprovechar las ventajas de la susceptibilidad urbana hacia las mejoras políticas y administrativas, los beligerantes centrados en la ciudad movilizan a los habitantes de la misma, proporcionándoles comodidad, esperanza e ira. Su capacidad para hacerlo ha

aumentado exponencialmente en las últimas décadas debido a los dos siguientes acontecimientos significativos; la recolección de fondos global y la comunicación ilimitada.

La recolección de fondos global permite que los beligerantes centrados en la ciudad sean un recurso en lugar de una carga para la población. Varios movimientos activistas modernos organizan estructuras administrativas paralelas para proporcionar servicios urbanos y asistencia social. Financian estas estructuras por medio de la obtención de fondos en el extranjero<sup>19</sup>. El creciente número de migrantes y el desarrollo de los sistemas de transferencia de fondo internacional accesibles solo acelerarán esta tendencia.

La comunicación ilimitada es un desarrollo reciente pero que avanza rápidamente. Los inhibidores como el costo, alcance, anchura de banda y censura se usan para limitar las capacidades de comunicación de los actores no estatales. Hasta la década de los años 80, los gobernantes podían limitar a su población el acceso a los medios de comunicación a solo las radioemisoras, canales de televisión y los periódicos estatales. Esos tiempos ya se acabaron. El creciente rendimiento de los sistemas de información y comunicación privados ha resultado en



Egipcios celebran la noticia de la dimisión del presidente Hosni Mubarak, quien entregó el control del país a los militares en la Plaza Tahrir en el centro de El Cairo, Egipto, 11 de febrero de 2011. Las manifestaciones de la «Primavera Árabe» contra el gobierno se propagaron por todo el Medio Oriente en 2011, lo que condujo a la remoción de varios dictadores árabes en la región.

(Foto de Tara Todras-Whitehill, Prensa Asociada)

una situación en donde hasta las organizaciones más pequeñas pueden dirigirse a una audiencia de millones. La Revolución Iraní de 1979 proporciona un ejemplo temprano de esta evolución. La retórica de la revolución en cintas de audio desempeñó un papel fundamental en el derrocamiento del Sha<sup>20</sup>. La primavera árabe y las revoluciones de colores demostraron que los activistas pueden movilizar a millones de personas, siempre y cuando tengan mensajes e imágenes que resuenen con esperanza e ira a la audiencia blanco.

En conjunto, la violencia permanece una parte esencial de la convivencia conflictiva, pero los beligerantes centrados en la ciudad mantienen su uso a un nivel bajo y simple. La violencia intensa y compleja requiere combatientes expertos, y mando y control en tiempo real. Ambos son difíciles de conseguir y —como recursos escasos y valiosos— son vulnerables a la vigilancia, adquisición y localización de blanco, y ataques de precisión. Además, el combate de alta intensidad despobló las áreas urbanas, como sucedió en Grozni. Por el contrario, la violencia de baja intensidad y poco compleja no ahuyenta del lugar a los ciudadanos, está dentro del alcance de los combatientes no calificados y disponibles, y solo requiere una orientación anónima que no se puede rastrear en tiempo real. A fin de parafrasear la Publicación de Doctrina del Ejército (ADO) 3.0., *Unified Land Operations*, este tipo de beligerantes no cuenta con una organización claramente definida en la que pueda centrarse su oponente<sup>21</sup>. Un beligerante centrado en la ciudad no tiene necesidad de ganar en combate cuando la contienda en la megaciudad es suficiente para obligar salir a la fuerza al oponente.

## Las implicancias militares

La importancia del apoyo popular en la convivencia conflictiva le da otro significado al concepto de iniciativa en las operaciones terrestres unificadas. Según la ADP 3.0—

A fin de apropiarse de la iniciativa (establecer y dictar los términos de acción), las fuerzas del Ejército degradan la capacidad del enemigo para funcionar como una fuerza coherente...

Los líderes siguen explotando la iniciativa hasta que pongan al enemigo en una posición que deshabilite toda capacidad para usar coherentemente la capacidad militar. Esta resistencia continua solo puede conducir a la destrucción del potencial militar enemigo y la *exposición de*

*las fuentes enemigas de poder para la destrucción o captura inminente*. Estas suelen ser las condiciones militares necesarias para la terminación favorable de un conflicto<sup>22</sup>.

Esta comprensión de la iniciativa se centra en las fuerzas enemigas. La presunción subyacente es que la degradación de las capacidades militares del enemigo expone sus fuentes de poder a la destrucción o captura. La misma es válida para todas las fuentes de poder, salvo la que es más importante en las megaciudades: la posibilidad de manifestación de la población.

Por lo tanto, los beligerantes centrados en la ciudad cuentan con una visión distinta de la iniciativa. La misma se centra en la gente. La caída de Bagdad en 2003 claramente demuestra las diferentes visiones del problema de capturar y mantener las ciudades en un mundo urbanizado. Al entrar a la capital iraquí, las fuerzas estadounidenses destruyeron las capacidades enemigas, capturaron terreno decisivo y aseguraron la infraestructura crítica. Por el contrario, Moqtada al-Sadr, organizó una peregrinación a Karbala y tomó el control de los centros religiosos y asistencia social de Bagdad<sup>23</sup>. Los acontecimientos después de 2003 mostraron que las iniciativas de al-Sadr dieron lugar a un control más estricto sobre grandes áreas de Bagdad que el de la coalición liderada por el Ejército estadounidense.

El valor de las iniciativas para obtener el control sobre la probabilidad de manifestación de la población no solo se circunscribe a las insurgencias y revoluciones. Las operaciones rusas que condujeron a la anexión de Crimea demuestran su uso en los conflictos de estado contra estado.

La campaña de Crimea fue, ante todo, una iniciativa en la comunicación estratégica seguida por una mínima pero decisiva operación militar<sup>24</sup>. En febrero de 2014 se desataron demostraciones masivas violentas en la capital de Crimea, Sebastopol. Los medios de comunicación rusos se aprovecharon del descontento popular y representaron al nuevo gobierno en Kiev como un régimen fascista. Las promesas de desarrollo económico y beneficios sociales complementaron la propaganda que fomentaba la adhesión a la Federación Rusa. Una semana después, el parlamento ruso discutió un proyecto de ley que concede la ciudadanía rusa a los «ciudadanos de habla rusa de la antigua Unión Soviética, independientemente de su nacionalidad, ante la amenaza real de discriminación basada en la

afiliación étnica y cultural, política o profesional»<sup>25</sup>. Al ofrecerle pasaportes a la gente de Crimea, el Kremlin no solo les dio la oportunidad de expresar su afiliación a Moscú, de la manera más clara, sino que también creó una minoría rusa en suelo ucraniano—una minoría que ellos podían alegar tener el derecho y deber de proteger. Un número creciente de «hombrecitos verdes» —que se creía pero no se había comprobado eran soldados rusos quienes se habían quitado todas las insignias de sus uniformes y desprendido de los vehículos blindados ligeros— aparecieron en las calles de Sebastopol. Se entremezclaron con los manifestantes civiles y las milicias de «autodefensa» armada, rodeando las infraestructuras clave y bases militares ucranianas.

Estas milicias no eran de gran valor militar pero proporcionaron al Kremlin la negación necesaria para sostener que los hombrecitos verdes no eran tropas rusas. Sin poder entrar o salir de sus barracas, las unidades ucranianas se rindieron una tras la otra. En menos de un mes y casi sin disparar un solo tiro, unos 10.000 soldados rusos forzaron 16.000 mil tropas ucranianas a salir de Crimea, abandonando, de esta manera, 189 bases militares, todas las armas y toda la flota ucraniana. La anexión de Crimea demuestra cómo las iniciativas para movilizar el potencial de manifestación de la población urbana pueden mejorar, en gran medida, la capacidad de las fuerzas terrestres para crear resultados favorables y duraderos en los conflictos armados.

## Conclusión

Como resultado de la urbanización, los beligerantes ahora tienen la opción de aprovechar la siguiente fuente incuestionable de poder: las posibles manifestaciones de la población. En las cada vez más numerosas megaciudades del siglo XXI, este potencial permite a los beligerantes centrados en la ciudad elevar los requisitos de fuerza para las medidas de control de la población a niveles prohibitivos. El mecanismo de derrota en este tipo de guerra no es la batalla decisiva, sino la convivencia conflictiva. Es pertinente en revoluciones e insurrecciones así como en el conflicto estado contra estado. A medida que continúen desarrollándose las urbanizaciones, su acaecimiento solo aumentará. A fin de lidiar con esta evolución, las fuerzas terrestres necesitan ajustar su comprensión de la iniciativa. Debido al apoyo popular —como fuente de poder— no se expone a la destrucción o captura, la única manera es negar al enemigo la adquisición de la misma. Por consiguiente, las iniciativas en las operaciones terrestres tienen que centrarse en la comodidad, esperanza e ira de la población mega urbana. Esto requiere la capacidad de desarrollo en los campos de conocimientos y actividades que ejercen influencia, asistencia humanitaria y la prestación de los servicios esenciales urbanos. En un mundo urbanizado, ganar el apoyo popular no es un mecanismo para consolidar los resultados de las operaciones militares decisivas sino un pre requisito para comenzar a hacerlo. ■

*El teniente coronel Erik A. Claessen, Ejército de Bélgica, es el comandante del Centro de Distribución de Defensa y Tránsito para los Recursos Esenciales. Entre julio de 2010 y octubre de 2014 sirvió en el Departamento de Estrategia del Estado Mayor belga en calidad de oficial a cargo de la oficina de capacidades terrestres. Cuenta a su haber con una maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.*

## Notas

1. Albert Sidney Britt, *The Wars of Napoleon* (Garden City Park, NY: Square One Publishers, 2003), p. 117.

2. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y traducción. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1976), p. 75.

3. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Urbanization Prospects: The 2014 Revision*,

*Highlights* (ST/ESA/SER.A/352), 2014, accesado el 1 de septiembre de 2015, <http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf>. Esta fuente proporciona datos con respecto a la demografía y urbanización global.

4. La «revolución de colores» es un término usado en las manifestaciones en masa que condujeron al cambio de régimen en estados de la antigua Unión Soviética y los países balcánicos. Entre

lo ejemplos se encuentran la Revolución de las Rosas en la nación caucásica de Georgia 2003, la Revolución Naranja que tuvo lugar en Ucrania en 2004, la Revolución de los Tulipanes de Kirguistán en 2005 y la Revolución Euromaidan de Ucrania en 2014.

5. Vladimir Gerasimov, «On the Role of Military Force in Modern Conflicts», *Report of the Third Moscow Conference on International Security, Conference Materials*, ed. A.I. Antonov, (Moscow: The Ministry of Defense of the Russian Federation, 2014), p.15, accesado el 13 de junio de 2015, [http://mil.ru/files/morf/MCIS\\_report\\_catalogue\\_final\\_RUS\\_21\\_10\\_preview.pdf](http://mil.ru/files/morf/MCIS_report_catalogue_final_RUS_21_10_preview.pdf). El siguiente texto original se tradujo al inglés: «Основным средством реализации политических замыслов становятся «цветные революции». ... В их основе лежат политехнологии, предусматривающие манипуляцию извне протестным потенциалом населения в сочетании с политическими, экономическими, гуманитарными и другими невоенными мерами». Traductor E. Claessen.

6. General del Ejército, Vladimir Gerasimov, «New Challenges Require Rethinking the Forms y Methods of Warfare», *Военно-Промышленная курьер* 8(476), p. 27 febrero de 2013, accesado el 13 de junio de 2015, <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>. El siguiente texto original se tradujo al inglés: «И сами «правила войны» существенно изменились. Возросла роль невоенных способов в достижении политических и стратегических целей, которые в ряде случаев по своей эффективности значительно превзошли силу оружия». Traductor E. Claessen.

7. Vladimir Putin, transcripción de la Reunión del Consejo de Seguridad el 20 de noviembre de 2014, accesado el 13 de junio de 2015, <http://kremlin.ru/events/president/news/47045>. El siguiente texto original se tradujo al inglés: «Мы видим, к каким трагическим последствиям привела волна так называемых "цветных революций" ... Для нас это урок и предупреждение, и мы обязаны сделать всё необходимое, чтобы подобное никогда не случилось в России». Traductor E. Claessen.

8. Army Doctrine Publication (ADP) 3-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 10 de octubre de 2011), p. 10.

9. James T. Quinlivan, «Force Requirements in Stability Operations», *Parameters* (edición de invierno de 1995): págs. 59-69.

10. *Ibid.*, p. 69. Quinlivan explica, concisamente, lo que esto significa en la práctica de la siguiente manera: «La combinación de proporción de fuerza, la población actual, el tamaño de las fuerzas de infantería existentes y las implicancias para las rotaciones pueden ser sorprendentes. La proporción de fuerza más grande de 10 integrantes de las fuerzas de seguridad para cada mil de la población no es poco común en las operaciones (Irlanda del Norte o, hasta Mogadishu). El mantener una fuerza de estabilización tal como una proporción de fuerza para una ciudad con una población tan grande de un millón... podría requerir un despliegue de aproximadamente un cuarto de los batallones de infantería regular en el Ejército de EUA».

11. Olga Olikier, *Russia's Chechen Wars 1994-2000: Lessons from Urban Combat* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2001). El análisis de las batallas de Grozni sale del estudio encontrado en su libro.

12. Carl von Clausewitz, p. 97.

13. *Ibid.*

14. Martin van Creveld, *Defending Israel: a Controversial Plan toward Peace* (New York: Thomas Dunne Books, 2004), p. 148.

15. *Ibid.*, p. 26. Por muchos años después de 1967, las fuerzas necesarias para mantener los territorios fueron insignificantes, las cuales consistían de unos cuantos batallones.

16. *Ibid.*, p. 148.

17. El 16 de febrero de 2005, se aprobó la puesta en práctica

de la ley del Plan de Retirada (compensación para los evacuados) con 50 integrantes del Knéset a favor, 40 en contra y cinco abstenciones, accesado el 13 de junio de 2015, <http://www.knesset.gov.il/review/YearPage.aspx?yr=2005&lng=3>.

18. Manual de Campaña 3-24, *Couterinsurgency* (Washington, DC: U.S. GPO, 15 de diciembre de 2006), págs., 3-11.

19. U.S. State Department, *Country Reports on Terrorism 2009*, agosto de 2010, p. 251, accesado el 14 agosto de 2015, <http://www.state.gov/documents/organization/141114.pdf>. Hamas proporciona un ejemplo de la recaudación de fondos global. «Hamas recibe cierta recaudación de fondos, armas y adiestramiento de Iran. Además, la recaudación de fondos tiene lugar en los países del Golfo Pérsico, sin embargo, el grupo también recibe contribuciones de los expatriados palestinos en todas partes del mundo. Alguna actividad de recaudación de fondos y propaganda se lleva a cabo en Europa occidental y norteamérica».

20. Annabelle Sreberny-Mohammadi y Ali Mohammadi, *Small Media, Big Revolution: Communication, Culture and the Iranian Revolution* (Minneapolis: Universidad de Minesota, 1994). Esta fuente proporciona información sobre el papel que juegan las cintas de audio en la Revolución iraní. El iraní, Ayatolá Jomeini, fue un pionero en el uso de las nuevas comunicaciones que escaparon el control del régimen. Grabó sermones políticos en cintas de audio y las distribuyó entre los peregrinos chiítas que visitaron su ciudad de exilio, Najaf en Irak. El uso generalizado de reproductores de cassette japoneses baratos durante los años 70 fue un preludio para las redes sociales. En lugar de sintonizar los medios de comunicación controlados por el Estado, los iraníes comunes y corrientes escucharon los agitadores discursos de Jomeini, copiaron los cassettes que habían grabado y los pasaron a sus amigos y familiares. Por primera vez en la historia, las personas pudieron seleccionar, copiar y compartir la información grabada en voz. Esta capacidad jugó un papel significativo en la movilización masiva urbana que conllevó al derrocamiento del Shah y el surgimiento de la República Islámica.

21. ADP 3-0, p. 4.

22. *Ibid.*, p. 5.

23. Crisis Group Middle East Report No. 55, «Iraq's Muqtada's al-Sadr: Spoiler or Stabiliser» International Crisis Group website, 11 de julio de 2006, págs., 7 y 9, accesado el 14 de agosto de 2015, [http://www.crisisgroup.org/~media/Files/Middle%20East%20North%20Africa/Iraq%20Syria%20Lebanon/Iraq/55\\_iraq\\_s\\_muqtada\\_al\\_sadr\\_spoiler\\_or\\_stabiliser.pdf](http://www.crisisgroup.org/~media/Files/Middle%20East%20North%20Africa/Iraq%20Syria%20Lebanon/Iraq/55_iraq_s_muqtada_al_sadr_spoiler_or_stabiliser.pdf). «Muqtada demostró su capacidad para reflejar y canalizar los sentimientos populares insipientes tan pronto como su primera oración del viernes (al-Khutba), difundidos en Kufa el 11 de abril de 2003. Le pidió a los chiíes expresar su piedad llevando a cabo una peregrinación a pie a Karbala... Poco después de la caída del régimen, las celebraciones en masa ofrecieron a los chiíes una oportunidad de ver y medir su nueva y colosal fuerza».

24. Anton Bebler, «Crimea and the Russian-Ukrainian Conflict», *Romanian Journal of European Affairs* Vol. 15(1) (marzo de 2015). Esta fuente proporciona un análisis de los sucesos que condujeron a la anexión de Crimea.

25. "Procedure for Obtaining Russian Citizenship will be Simplified for Residents of the CIS" Interfax, 27 de febrero de 2014, accesado el 13 de junio de 2015, <http://www.interfax.ru/russia/361446>. El siguiente texto original se tradujo al inglés: «русскоязычным гражданам бывшего СССР вне зависимости от их национальности, столкнувшимся с реальной угрозой дискриминации по этнокультурной, политической или профессиональной принадлежности». Traductor E. Claessen.



Una torre Avenger de multimisión de la Boeing montada sobre un vehículo resistente a minas protegido contra emboscadas (MRAP) tipo todo terreno (M-ATV) en exhibición en un simposio de defensa el 28 de septiembre de 2010. La Boeing desarrolló el sistema de armas como una opción económica para modernizar los actuales sistemas de armas Avenger del Ejército de EUA.

(Foto cortesía de la Compañía Boeing)

# Cómo equilibrar la defensa antiaérea y de misil para apoyar mejor la maniobra

Capitán Vincent R. Wiggins hijo, Ejército de EUA

*En estos términos es que en la guerra el estratega victorioso solo busca la batalla después de que la victoria haya sido ganada, por tanto, quien está destinado a ser derrotado primero pelea y después busca la victoria.*

—Sun Tzu

**E**l Ejército de EUA está modernizando y cultivando escalones específicos de defensa antiaérea y de misil (AMD, por sus siglas en inglés) en respuesta a la evolución de las amenazas aéreas y de misiles. Según el coronel Robert Lyons, exdirector del Departamento de Defensa de Operaciones Militares de Misil Antiaéreo del Ejército, la fuerza de amenaza prevista será un adversario complejo que cuenta con capacidades multi-escalonadas, asimétricas<sup>1</sup>. Las actualizaciones y expansiones de unidad en los sistemas de defensa antiaérea de gran a mediana altura del Ejército (HIMAD, por sus siglas en inglés), tales como la Defensa Antiaérea *Patriot* y la Defensa Aérea a Gran Altura Terminal, defienden los recursos esenciales y ayudan a Estados Unidos y a sus aliados a mantener una ventaja estratégica en todo el mundo; estos recursos —que para fines de este artículo se han denominado *participación-estática-AMD*— permiten la AMD desde ubicaciones estacionarias<sup>2</sup>. Sin embargo, el Ejército prioriza los recursos AMD de participación estática a costa del ritmo de maniobra agresiva, lo que resulta en una ejecución desequilibrada de la estrategia AMD del Ejército. Por ejemplo, la artillería de defensa antiaérea (ADA) incluye 15 batallones *Patriot* que proporcionan los recursos AMD de participación estática, pero solo cuatro baterías *Avenger* activas y 7 batallones *Avenger* de la Guardia Nacional del Ejército desde agosto de 2015. Estas 11 unidades *Avenger* son las únicas *formaciones de defensa antiaérea AMD de participación no estáticas* que quedan<sup>3</sup>. Esta situación refleja un déficit en las capacidades de protección de la Fuerza, a través del apoyo degradado de maniobra AMD.

El equipo de combate de brigada (BCT, por sus siglas en inglés) está concebido para las operaciones que abarcan todo el alcance de las operaciones militares; es la fuerza de combate cercana principal del Ejército de EUA<sup>4</sup>. Sin embargo, ningún recurso AMD de participación estática proviene del BCT, y esto limita la eficacia porque restringe la integración. El general de división John G. Rossi, comandante general del Centro de Fuego de Excelencia y del Fuerte Sill, estado de Oklahoma, ofreció en el mes de febrero de 2015 una perspectiva viable durante un panel de la Asociación del Ejército de EUA «Transformar la fuerza AMD». Según el reportero del Ejército, David Vergun, Rossi explicó que los elementos AMD deben

mejorar la comunicación con otras fuerzas, incluso la de los BCT, porque «hay amenazas que no son solo para los comandantes combatientes; los BCT dijeron que los necesitaban nuevamente»<sup>5</sup>. La estrategia AMD del Ejército hace énfasis en el desarrollo de los recursos AMD de participación estática y formaciones, pero la solución para disminuir el creciente déficit entre la exposición de amenaza aérea y defensa antiaérea para las fuerzas de maniobra es modernizar, desarrollar e integrar en el BCT los recursos AMD de participación no estática, tales como el vehículo *Avenger*.

## La defensa antiaérea y el ritmo de maniobra agresiva

La defensa antiaérea de corto alcance protege las unidades contra amenazas tales como los sistemas de aeronaves no tripuladas (UAS, por sus siglas en inglés), aeronaves de alas giratorias, aeronaves de alas fijas y misiles crucero. Tradicionalmente hablando, las fuerzas han logrado la defensa antiaérea de corto alcance a través de los AMD de participación no estática. Algunos recursos HIMAD también pueden ofrecer defensa contra estos tipos de amenazas, sin embargo, su capacidad para apoyar un ritmo de maniobra agresiva—a través de la movilización táctica facilitada y la de disparo en movimiento—es inexistente. Las fuerzas del Ejército necesitan recursos AMD que los ayuden a maniobrar más rápido que sus enemigos. Según la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 3-0, *Operaciones terrestres unificadas*, «durante las operaciones dominadas por la maniobra de armas combinadas, por lo regular, los comandantes buscan mantener un ritmo más alto que el del enemigo; un ritmo rápido puede abrumar la capacidad que tiene un enemigo de contrarrestar las acciones de los aliados. Es la clave para lograr una ventaja temporal durante las maniobras de armas combinadas»<sup>6</sup>. Los sistemas de armas HIMAD son recursos AMD de participación estática que requieren una gran cantidad de tiempo para el emplazamiento de los mismos. Los comandantes de maniobra que dependen de estos recursos necesitan tomar riesgos en cuanto a protección e iniciativa si operan fuera de la estrecha zona de protección que ellos proporcionan.

Además, los sistemas de armas HIMAD no pueden identificar, rastrear ni atacar los blancos sin que el radar emita radiación en el área operacional.

En comparación, el uso de los *Avengers* se mejora mediante radar más que depender de los mismos. Sus operadores manualmente pueden atacar blancos a través de la capacitación visual (línea visual) o remotamente a través de la adquisición y selección de blancos por radar automatizado. La capacidad de línea de mira del *Avenger* complementa su capacidad para disparar en movimiento y permite que el sistema funcione por toda el área de maniobra de operaciones.

El *Avenger*, desarrollado en los años 90, es un sistema liviano de lanzamiento de cohetes que dispara en movimiento lo cual proporciona una participación no estática de corto alcance esencial AMD. Del mismo modo, el Ejército desarrolló el Vehículo de Combate *Stinger Bradley*, o *Linebacker*, para acompañar sus formaciones mecanizadas. Según el fabricante de los *Bradley*, Raytheon, el «*Stinger* mantiene un régimen de éxito mayor del 90 por ciento en las pruebas de fiabilidad y adiestramiento contra los blancos de amenaza avanzados»<sup>7</sup>. El sistema de armas *Avenger*, puede disparar *Stingers* que permite a los defensores antiaéreos protegerse contra una configuración montada, motorizada o *Stingers*, disparados sobre los hombros para las operaciones desmontadas.

## Cómo restringir la fuerza

Las unidades AMD de participación no estática están desapareciendo del Ejército activo. Basada en la reducción en marcha de unidades, la implementación de la estrategia AMD está aumentando la disminución en de la circulación del *Avenger*, en lugar de aumentar su uso para apoyar la maniobra<sup>8</sup>. La estrategia hace énfasis en los recursos contrafuego HIMAD y AMD de participación estática, tales como el sistema contra cohetes, artillería y morteros (C-RAM)<sup>9</sup>. Según la estrategia, «la defensa antiaérea y de misil permanece una función esencial del Ejército, vital para las capacidades básicas del Ejército de maniobra de armas combinadas y seguridad de área extensa»<sup>10</sup>. Paradójicamente, el *Avenger* es la esencia de la capacidad de defensa antiaérea para permitir que los comandantes de maniobra obtengan, retengan y aprovechen la iniciativa con protección en movimiento—ningún otro recurso de defensa antiaérea cuenta con esta capacidad. Sin el vehículo *Avenger*, la defensa antiaérea no puede facilitar eficazmente la maniobra.



Un artillero *Avenger* de la Batería E, 3<sup>er</sup> Batallón, 4<sup>o</sup> Regimiento de Artillería Antiaérea proporciona seguridad aérea y terrestre desde una ubicación de combate planificada del 1<sup>er</sup> Equipo de Brigada de Combate, ejercicio de adiestramiento de la 82<sup>a</sup> División Aerotransportada el 20 de abril de 2015 en el Fuerte Polk, estado de Luisiana.

(Foto cortesía del Centro de Adiestramiento de Apresto Conjunto)

## Las capacidades de defensa antiaérea transicional

La virtuosidad transicional de la participación no estática AMD interconecta la defensa antiaérea para maniobrar las fuerzas a través del aspecto más fundamental de guerra—el combate. Si bien los elementos del HIMAD defienden y disuaden, están estáticamente ubicados y restringidos para ejecutar la defensa antiaérea convencional. Les falta la capacidad de desplegarse rápidamente, y funcionan independientemente de la fuerza de armas combinadas. Según Carl von Clausewitz: «Una transición poderosa súbita a la ofensiva... es el momento preeminente para la defensa»<sup>11</sup>. A falta de una misión de defensa antiaérea tradicional, las fuerzas AMD de participación no estática cambian sus capacidades para apoyar la maniobra, lo que sirve como multiplicador de combate «de doble función». En 2005, Stanley Davis, en ese entonces suboficial mayor a mando de la rama ADA del Ejército, hábilmente resumió la transformación de las fuerzas AMD de participación no estática en Irak y Afganistán:

«Nuestros soldados de los *Bradley*, *Linebacker* y *Avenger* pelearon su entrada a Bagdad y Kabul junto con nuestras divisiones de infantería y blindadas. Seguido del redespliegue de la fuerza Patriot de la zona de combate, nuestros *Romeos* [tripulaciones

de Linebacker] y Sierras [tripulaciones de *Avenger*] se quedaron para combatir a los insurgentes y rebeldes talibanes, sentando las bases para la democracia iraquí y afgana. Llevaron la parte más dura de la batalla y convincentemente demostraron al equipo de armas combinadas, las cualidades para pelear de los soldados del ADA»<sup>12</sup>.

El *Avenger* está comprobado en combate. Desde que el Ejército comenzó a usarlo en la década de los años 90, las actualizaciones efectuadas al mismo, han agregado otras capacidades para diversificar y mejorar su eficacia. Además del Stinger, el *Avenger* tiene una ametralladora (M3P) de .50 calibre automatizado y un sistema óptico infrarrojo de captación frontal (FLIR, por sus siglas en inglés). Según el teniente coronel Rick Starkey, exdirector de la Oficina del Jefe de la Escuela de la ADA, los defensores aéreos se aprovecharon de estas capacidades en Irak para llevar a cabo patrullas de combate, tales como convoyes de seguridad, redadas, reconocimiento blindado y, acordonamiento y búsqueda<sup>13</sup>.

La combinación de los M3P y FLIR permitió que los defensores aéreos adquirieran y atacaran blancos aéreos y terrestres. En muchas ocasiones, los

comandantes de maniobra pudieron solicitar apoyo de defensa antiaérea para mejorar sus operaciones gracias a estas capacidades. El capitán Scott Delliger, describe eficazmente su experiencia de combate pertinente en Irak de la siguiente manera:

«Los soldados de artillería de defensa antiaérea se convirtieron tan expertos en la identificación de las ubicaciones enemigas y en la detección de los IED [dispositivos explosivos improvisados] con el FLIR, que los vehículos ADA fueron enviados por delante de los convoyes para despejar las rutas e identificar los IED u otras amenazas a lo largo de las rutas en toda la zona de la 1ª División Blindada<sup>14</sup>.

## El concepto erróneo de la defensa antiaérea

Hay una desconexión evidente entre las comunidades de maniobra y defensa antiaérea. A los estudiantes que asisten al Curso de Carrera para Capitán de Maniobra (MCCC, por sus siglas en inglés) se les enseña un uso conceptual falso de protección de las amenazas aéreas porque el plan de estudios incorpora la doctrina legada a la defensa antiaérea. En los escenarios del

MCCC se incluyen las amenazas aéreas las cuales requieren que los estudiantes reciban recursos AMD de participación no estática, tales como los *Linebackers*, que ya no se usan, y los *Avengers* que solo están disponibles en cantidades limitadas. Además, la plataforma actual del *Avenger* es un vehículo ligero de reconocimiento y apoyo que ya no satisface los estándares de protección, por lo tanto, la carencia de las iniciativas de modernización planificadas, hace el sistema obsoleto e inservible para las operaciones de combate. Por lo tanto, a los líderes de maniobra se les ha enseñado el uso de los habilitadores de defensa antiaérea inexistentes.

Según la estrategia AMD, «las capacidades AMD son esenciales para el futuro de la fuerza y la misión del Ejército»<sup>15</sup>. Si una fuerza



El sargento Aubrey Caplinger y el especialista Gabriel Vega, Batería B, 3er Batallón, 62º Regimiento de Artillería Antiaérea, proporcionan seguridad en un *Avenger* el 4 de marzo de 2004 durante la ceremonia de apertura de la instalación del Equipo de Reconstrucción Provincial Ghazni (PRT), Ghazni, Afganistán.

(Foto del sargento Christopher Kaufmann, JCCA)

de maniobra, y si ganar acceso significa apoderarse de terreno clave, ¿cómo los defensores antiaéreos habilitan al comandante de maniobra sin las capacidades AMD de participación no estática? En una edición de la revista *Fire*, el general de brigada Donald Fryc, comandante del 32º Cuerpo de Defensa Antiaérea y Misil del Ejército, dijo que el sistema C-RAM «no es adecuado para ser desplazado y [no puede] proteger los elementos de apoyo de un equipo de combate de brigada cuando no está en esa ubicación fija [del BCT]». Esta declaración tiene que ver con todos los recursos del HIMAD—las prioridades de la estrategia AMD.

La estrategia AMD del Ejército ha destacado la reducción de los recursos AMD de participación no estática por más de 10 años. Como parte de la transformación del Ejército en 2005, la rama de la defensa antiaérea anunció la desactivación de los batallones ADA divisionarios, la eliminación de los vehículos *Bradley Linebacker* y la reducción de la fuerza *Avenger*<sup>17</sup>.

Mientras tanto, las fuerzas de maniobra siguen solicitando recursos *Avenger* para apoyar las incursiones de fuerza de respuesta global y aumentar sus ejercicios en el Centro de Adiestramiento de Apresto Conjunto (JRTC, por sus siglas en inglés) y el Centro Nacional de Adiestramiento (NCT, por sus siglas en inglés). En 2013, una batería de ADA proporcionó 9 equipos *Avengers* para proveer rotaciones 13-01 al JRTC<sup>18</sup>. Otra batería proporcionó tres equipos *Avenger* en abril de 2015 para proporcionar rotaciones 15-06 al JRTC mientras, simultáneamente, estaban adheridos a la 82ª Fuerza de Reacción Global de la División Aerotransportada.

Durante las rotaciones del JRTC y del NTC, los escenarios de adiestramiento incorporaron recursos aéreos no tripulados como el *Raven*—un vehículo UAS ligero de alta movilidad concebido para llevar a cabo vigilancia y reconocimiento a baja altitud, para simular la creciente amenaza de los UAS<sup>19</sup>. En un artículo de la revista *Infantry* en 2013, el capitán Jeremy Phillips, proporcionó una perspectiva reveladora sobre la preocupación de un soldado de infantería en cuanto a que las unidades estaban necesitadas de habilitadores contra-UAS. En el artículo titulado *Training for the Enemy UAV [unmanned aerial vehicle] Threat*, se plantea la siguiente interesante conclusión:

«El poder de destruir la capacidad de controlar las plataformas no tripuladas, ya sea,

interfiriendo las señales que van y vienen de un UAS, desactivando las cámaras a bordo, o físicamente destruyéndolas, será un recurso invaluable para los comandantes de combate terrestres»<sup>20</sup>.

Paradójicamente, el capitán Phillips sacó esta deducción después de completar una rotación en el NTC con un batallón de armas combinadas complementadas con un equipo *Avenger*.

De conformidad con el FM 3-01, *Operaciones de defensa antiaérea y misil del Ejército*, el «*Avenger* está concebido para contrarrestar los sistemas de aviones no tripulados de baja altitud, aviones de ala fija de alta velocidad y aviones de ala rotatoria, [y] recursos de reconocimiento, inteligencia, vigilancia y adquisición, y localización de blancos»<sup>21</sup>. Sin embargo, los líderes de maniobra no están familiarizados con las capacidades del *Avenger* debido a las pocas formaciones disponibles. En 2013, Shirley Dismuke, entonces editor en jefe de la revista *Fires*, escribió lo siguiente: «El sistema *Avenger*...gradualmente será incorporado en las unidades de la Guardia Nacional... [Aunque] en la actualidad es el único vehículo viable contra la vigilancia aérea no tripulada. No obstante, el suboficial jefe 3 Wes Dohogn, (Comando de Misión de Brigada, Grupo de Operaciones del JRTC) hizo hincapié en las capacidades idiosincráticas del *Stinger* y *Avenger* en la «Administración del Espacio Aéreo con la integración de la SHORAD [defensa aérea de corto alcance]»:

Los *Stingers* y *Avengers* son la defensa del Ejército contra esta amenaza aérea enemiga [en lo que se refiere a los UAS]. Cuentan con una capacidad singular que ningún otro recurso ADA tiene. Proporcionan una reacción más rápida ante la amenaza y pueden ser incorporados temprano en el campo de batalla moderno lo que proporciona al BCT libertad de maniobra mientras expanden y agrandan el atrincheramiento<sup>23</sup>.

En vista de que los *Avengers* no provienen del BCT, los comandantes de maniobra escasamente cuentan con acceso a sus capacidades antes de una rotación en el JRTC o NTC, o en un despliegue de combate. La modernización, expansión e integración de las formaciones *Avengers* actualizadas del Ejército en las fuerzas de maniobra puede solucionar esta limitación y apoyar mejor a los líderes de maniobra como el capitán Phillips.

Dohogn complementa este punto mediante el análisis de los beneficios de los recursos AMD de participación no estática. Ofrece el siguiente uso práctico aprendido de las rotaciones del JRTC13-01:

La meta es ubicar, estratégicamente, las unidades de tiro ADA entre la amenaza y los recursos defendidos; esa fórmula sencilla es la mejor manera de aumentar la probabilidad de atacar un avión antes de que el mismo ataque o detecte el recurso defendido. Esta iniciativa de planeamiento metódico puede resultar en que los equipos *Stingers* lleven a cabo emboscadas con *Stingers* en avenidas de aproximación conocidas, o que los *Avengers* avancen con otros elementos montados<sup>24</sup>.

## Cómo modernizar el vehículo *Avenger* para las luchas futuras

En la estrategia de modernización del Ejército, según lo descrito en la *Declaración de postura del Ejército de 2015*, se establece lo siguiente: «Si bien las limitaciones de los recursos obligarán al Ejército a retrasar el desarrollo e inversión de nuevos sistemas en la siguiente generación de capacidades, llevaremos a cabo actualizaciones graduales para aumentar las capacidades y modernizar los sistemas actuales»<sup>25</sup>. Coherente con esta estrategia, la Boeing ofrece una opción económica y operacionalmente válida para la modernización de los *Avengers* actuales desplegados que los clasificaría como armas «multifunción», los cuales asegurarían que los comandantes de los defensores aéreos y maniobra permanezcan a la vanguardia en cuanto a la protección de amenazas aéreas por varias generaciones de conflicto por venir<sup>26</sup>.

Las innovaciones para el lanzacohetes multimisión *Avenger* reducen el tiempo y costo de la puesta en servicio de los mismos al modificar el actual *Avenger* con la siguiente funcionalidades nuevas: misiles *Stinger* intercambiables, misiles *Longbow Hellfire*, cohetes guiados y no guiados, misiles (A13) de iniciativa interceptora mejorada acelerada, láser de alta energía, cañón de 25 mm y otras armas. El *Avenger* actualizado puede ser montado en los sistemas de desplazamiento principales del Ejército, además de los vehículos ligeros de reconocimiento y apoyo<sup>27</sup>.

El A13 proporciona al *Avenger* capacidades de protección mejorada porque detecta y destruye en vuelo

los cohetes y morteros, los UAS y los misiles cruceros<sup>28</sup>. El 19 de agosto de 2013, el A13 «exitosamente interceptó y destruyó un cohete de 107 mm de ángulo de tiro bajo» durante una prueba de capacidades de vuelo<sup>29</sup>.

La respuesta de la defensa antiaérea para avanzar en una cobertura de defensa antiaérea de corto alcance es el desarrollo del programa AMD de participación estática llamado Sistema de Intercepción 2-Incremento de Capacidad de Protección de Fuego Indirecto (IFPC Inc 2I). Según el breve comunicado público del Programa de la Oficina Ejecutiva de Misiles y Espacio, la misión del Sistema de Capacidad de Protección de Fuego Indirecto «es proporcionar una capacidad de protección móvil y robusta a los recursos esenciales en ubicaciones fijas y semi-fijas contra los UAS, CM [misiles cruceros] y los RAM [cohetes, artillería y morteros]»<sup>30</sup>. Este sistema incluye un uso que «reemplazará el *Avenger*» con un lanzacohetes multifunción—que no debe confundirse con el *Avenger* multifunción de la Boeing. Una vez desarrollado y puesto en uso, el nuevo lanzacohetes IFPC Inc 2I solamente será montado en un camión de uso general de 10 toneladas de peso y tendrá la capacidad de cargar una serie de interceptores<sup>31</sup>.

A diferencia del vehículo *Avenger*, el lanzacohetes sugerido no es adecuado para el ritmo de maniobra agresivo—principalmente, porque no cuenta con una capacidad de uso táctico inmediata, no dispara en movimiento y no cuenta con una característica de participación de misil auto guiado. En cambio, como el sistema HIMAD de participación estática, el sistema de armas sugerido depende, exclusivamente, de la guía de identificación e interceptación por radar desde una ubicación fija. Además, el lanzacohetes sugerido no incorpora armas de defensa centradas en el terreno orgánico. Por lo tanto, dependerá de extensas incursiones de protección de fuerza para proporcionar seguridad a sus operaciones, y no habilitará a los defensores antiaéreos en la transición de las capacidades en apoyo de los comandantes de maniobra.

## Cómo mejorar al Equipo de combate de brigada con recursos de defensa antiaérea

Actualmente, los BCT solo cuentan con células de defensa antiaérea y administración del espacio

aéreo asignados a los mismos. Estos enlaces ayudan en la planificación pero no poseen recursos de intercepción. A fin de integrar eficazmente los habilitadores AMD de participación no estática, los comandantes de maniobra necesitan actualizar las unidades *Avenger* orgánicas en sus adiestramientos para que las unidades aprendan y desarrollen tácticas, técnicas y procedimientos integrados antes del siguiente conflicto. El capitán Winston Marbella magistralmente expresó, de la siguiente manera, la importancia de adiestrar al comandante de maniobra en las capacidades del *Avenger* para mejorar las operaciones:

En las patrullas de combate nocturnas, el *Avenger* es principalmente asignado a la [sobre vigilancia] o, a desempeñar el papel de apoyo de fuego. Con sus FLIR mejorados, es la mejor visión nocturna disponible para una fuerza de tarea de infantería ligera. Capacitamos a los líderes de fuerza de tarea en la extraordinaria capacidad que tiene la ametralladora M3P calibre .50 del *Avenger*—al combinarla con lo que aporta el FLIR y la torre de 360 grados del *Avenger*—al combate. El cañón largo del M3P le proporciona alcance mejorado, y los soldados pueden disparar el M3P montado en la plataforma *Avenger* desde una ubicación remota. Con [su] sistema de adquisición de blanco avanzado, las capacidades combinadas de la ametralladora [M3P] son superiores a la capacidad de la ametralladora calibre .50 del M-2 de la infantería. Al destacar al liderazgo de la fuerza de tarea la capacidad del *Avenger* aumenta, en gran medida, las aportaciones de nuestro pelotón para el éxito de la fuerza de tarea<sup>32</sup>.

Los BCT consisten de una amplia variedad de habilitadores de combate orgánicos de, prácticamente, cada rama del Ejército, salvo la defensa antiaérea. Sin embargo, la visión del Ejército para las Maniobras de Fuerza de 2025 ofrece una oportunidad para solucionar el problema previendo un aumento en las capacidades del BCT futuro, incluso, la negación aérea/ contra anti-acceso eficaz (A2/AD)<sup>33</sup>.

La siguiente generación de los BCT deberá integrar una batería *Avenger* modernizada, configurada



Especialista Jamael O. Turner, Batería A, 2º Batallón, 44º Regimiento de Artillería de Defensa Aérea, muestra uno de los primeros cohetes que su unidad derribó con el sistema contra cohetes, artillería y morteros (C-RAM) 4 de marzo de 2009 en la Base Conjunta Balad, Irak. Turner opera el C-RAM, el cual puede identificar, rastrear y disparar granadas de morteros y cohetes antes de que detonen.

(Foto del especialista Brian Barbour, 123º MPAD)

para coincidir con la estructura de cada BCT—lo cual hará posible que los BCT contrarresten los A2/AD mientras mantienen sus ventajas de combate singulares. Los BCT pesados deben contar con un *Bradley* o una batería de vehículo táctico mediano *Avenger* para derrotar las amenazas aéreas mientras siguen operando con «sorpresa y velocidad»<sup>34</sup>. Las infanterías BCT deben contar con una batería *Avenger* de vehículo de todo terreno protegido contra emboscadas y resistente a minas para eliminar las amenazas aéreas mientras operan en su ambiente óptimo: el terreno cerrado<sup>35</sup>. Por último, los BCT *Stryker* deben contar con una familia de vehículos *Strykers* de batería *Avenger* para extender la protección y el poder de fuego a fin de contrarrestar las amenazas aéreas mientras mantienen «la movilidad operacional y táctica»<sup>36</sup>.

El integrar los recursos *Avenger* modernizados debe habilitar a los BCT para vencer las amenazas aéreas y, simultáneamente, ganar acceso forzado en un área de operaciones sin sacrificar la intensidad. Con base en un análisis publicado en 2011 por el general Robert Cone, entonces comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina, las unidades *Avenger* actualizadas habilitan la «ejecución ingeniosa de las maniobras de armas combinadas» que «sorprenden al

enemigo cuando atacan desde una dirección y tiempo imprevisto, o cuando usan el poder de combate de maneras inesperadas»<sup>37</sup>.

Las formaciones *Avenger* han probado su capacidad adaptable de batalla para proporcionar defensa anti-aérea mientras, simultáneamente, apoyan las fuerzas terrestres. Si los *Avengers* integrados en el BCT no se actualizan, las unidades de maniobra permanecerán innecesariamente expuestas a ataques aéreos, específicamente, por la amenaza creciente de la tecnología UAS en todo el mundo, bajo el pretexto de que los habilitadores AMD de participación no estática están preparados para derrotarlos.

## El dinero y la modernización

Los argumentos comunes para la eliminación gradual del AMD de participación no estática se han basado en el presupuesto militar y la falta de misiones. El Ejército está reduciendo su fuerza en respuesta a una combinación de requerimientos políticos y la finalización de dos guerras<sup>38</sup>. Evidentemente, los recientes recortes presupuestarios han creado cierta fricción entre la estructura de fuerza tradicional y la modernización de las fuerzas armadas. Sin embargo, la historia muestra que la defensa anti-aérea comenzó a eliminar gradualmente los recursos AMD de participación no estática desde 2005—mucho antes de las reducciones drásticas en el gasto militar.

Irónicamente, independientemente de los actuales retos fiscales, la estrategia AMD presenta la producción del sistema IFPC Inc 2I, que será mucho menos económico que actualizar el vehículo *Avenger* probado en combate. Un *Avenger* actualizado excederá las capacidades del sistema IFPC Inc 2I, mejorará la maniobra, mantendrá la capacidad de despliegue rápido y estará más rápidamente disponible para la fuerza y a una fracción del costo.

La misión del AMD de participación no estática permanece anidada en el Ejército del futuro. El diseño de fuerza del Ejército más allá de 2025 «sufrirá un cambio fundamental, habilitado y organizado singularmente para llevar a cabo maniobras expedicionarias de fuerzas operacionalmente significativas»<sup>39</sup>. En el pasado, las formaciones AMD de participación no estáticas simultáneamente mejoraron la maniobra y disminuyeron la exposición a amenazas aéreas. El Ejército debe equilibrar la ejecución de la estrategia AMD mediante

la reversión de la tendencia hacia el desarrollo de la AMD de participación estática a costa del ritmo de maniobra agresiva.

## La resolución de la defensa anti-aérea y de misil

A fin de establecer un equilibrio en la estrategia AMD, el Ejército debe desarrollar una prioridad y cronograma para actualizar cada formación *Avenger* en el vehículo *Avenger* multimisión e incorporarlo en el BCT. Según el general de división Rossi, «la defensa anti-aérea y de misil necesita incorporarse mejor en el esquema de maniobra de conducción de la guerra»<sup>40</sup>. Este planteamiento reforzaría aún más el apresto de combate, la capacidad y la letalidad de los BCT mientras reduce los costos. Los relatos históricos de las unidades AMD de participación no estática proporcionan una base sólida para proyectar toda la gama de poder de combate que el *Avenger* multimisión aporta al combate.

Imagine un componente de defensa anti-aérea que pueda contrarrestar y derrotar amenazas avanzadas tal como los UAS, misiles crucero, aeronaves de ala fija, aeronaves de ala giratoria, cohetes, artillería y morteros, y simultáneamente, usar capacidades como los sistemas ópticos FLIR y cañón de .50 calibre y cañón de 25mm, ambos automatizados—todo en una torre de 360 grados para proporcionar a un BCT de capacidades de combate de maniobra terrestre. La posibilidad de proporcionar estas capacidades mejoradas hace al *Avenger* multimisión incorporado, un multiplicador de combate en el siguiente nivel que sería crítico para la agilidad, apresto y dirección del Ejército modernizado.

## Conclusión

La maniobra es una prioridad fundamental del Ejército. Sin embargo, la defensa anti-aérea no está organizada para facilitar el ritmo de maniobra agresiva. Con unidades *Avenger* mínimas y no actualizadas disponibles, la amenaza aérea puede, a la larga, restringir la maniobra en el campo de batalla y limitar las fuerzas operativas. Sin una capacidad AMD de participación no estática modernizada en el BCT, el adversario con inclinación asimétrica, astuto y oportunista que el Ejército prevé, hará innecesario que las fuerzas de combate enfrenten serios y mortales desafíos porque, en la actualidad, la prudencia y el sentido común de la planificación podrían impedir. ■

*El capitán Vincent R. Wiggins Jr., Ejército de EUA, comanda el Cuartel General de Batería, 108ª Brigada de Artillería de Defensa Aérea, Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar y es egresado del Curso Básico de Oficial de Defensa Aérea y del Curso de Carrera de Capitán de Maniobra. Se desplegó a Afganistán en apoyo de la Operación Enduring Freedom de 2010 a 2011.*

## Notas

**Epígrafe.** Sun Tzu, *The Art of War*, trans. Lionel Giles (London: Arcturus 2008, p. 44.

1. Robert W. Lyons, «2012 Army Air and Missile Defense Strategy» *Fires: Fires 2020*, (marzo-abril de 2013): 59-63, accesado el 17 de julio de 2015, [http://sill-www.army.mil/firesbulletin/2013/Mar-Apr/mar\\_apr.pdf](http://sill-www.army.mil/firesbulletin/2013/Mar-Apr/mar_apr.pdf).
2. Field Manual (FM) 3-01, *U.S. Army Air and Missile Defense Operations* (Washington, DC: Oficina Federal de imprenta de EUA [GPO], 15 de abril de 2014), págs. 1-3, accesado el 17 de agosto de 2015, disponible solamente para las agencias gubernamentales de EUA y sus contratistas en <http://armypubs/army.mil>, «Terminal High Altitude Area Defense (THAAD)... proporciona una capacidad de derribar misiles balísticos de corto-mediano e intermedio alcance dentro y fuera de la atmósfera. El *Patriot* es un sistema de misil guiado de largo y mediano alcance de gran altura, con capacidades para todas las condiciones meteorológicas concebido para contrarrestar misiles balísticos tácticos, misiles crucero, cohetes de alto calibre, sistemas de aeronaves no tripuladas y aeronaves de ala fija y rotatoria».
3. Force Management System Web Site (FMSWeb), tabla modificada de organización y equipo (MTOE), accesado el 4 de agosto de 2015, <https://fmsweb.army.mil> (requiere el uso de la [CAC]).
4. FM 3-90.6, *Brigade Combat Team* (Washington, DC: U.S. GPO. Mayo de 2010, p. 6.
5. El general de división, John G. Rossi, parafraseado y citado en David Vergun, «Air, Missile Defense Effectiveness Transcends Materiel Solutions» U.S. Army website, 13 de febrero de 2015, accesado el 17 de julio de 2015, <http://www.army.mil/article/142901>.
6. Army Doctrine Publication (ADRP) 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO. Mayo de 2012, págs. 4-7.
7. Raytheon, «Stinger Weapon System», Raytheon Company website, accesado el 17 de julio de 2015, <http://www.raytheon.com/capabilities/products/stinger/>.
8. Air and Missile Defense Directorate, *2012 Air and Missile Defense Strategy*, 2012, 21, accesado el 17 de julio de 2015, <https://www.us.army.mil/suite/doc/44668368>. La estrategia AMD establece una línea de esfuerzo para identificar un reemplazo para el Avenger en el 2020 (requiere el uso de una CAC).
9. FM 3-01, *U.S. Army Air and Missile Defense Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014) (requiere el uso de una CAC) págs. 1-4, «La C-RAM [sistema contra cohete, artillería y mortero] se usa para detectar y destruir en el aire los cohetes y morteros lanzados antes de que lleguen a su blanco terrestre o, sencillamente, proporciona un aviso temprano».
10. Air and Missile Defense Directorate, *2012 Air and Missile Defense Strategy*, p. 5.
11. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y traducción. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1989), p. 370.
12. Stanley L. Davis, «Stripes» *Air Defense Artillery Magazine* (abril-Junio de 2005): p. 6, accesado el 17 de julio de 2015, [http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/\\_docs/2005/4-6/ADA\\_MAG%20April-June%202005.pdf](http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/_docs/2005/4-6/ADA_MAG%20April-June%202005.pdf).
13. Rick Starkey, «Divisional Air Defense Artillery Units Learn Keys to Survival and Victory in Iraq and Afghanistan», *Air Defense Artillery Magazine* (Abril-junio de 2005): p. 12, accesado el 17 de julio de 2015, [http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/\\_docs/2005/4-6/ADA\\_MAG%20April-June%202005.pdf](http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/_docs/2005/4-6/ADA_MAG%20April-June%202005.pdf).
14. Scott Dellinger, «Task Force págs. 1-4: págs. 1-4 ADA Soldiers Defend Bagdad International Airport», *Air Defense Artillery Magazine* (Abril-junio de 2005): p. 22, accesado el 17 de julio de 2015, [http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/\\_docs/2005/4-6/ADA\\_MAG%20April-June%202005.pdf](http://sill-www.army.mil/ada-online/pb-44/_docs/2005/4-6/ADA_MAG%20April-June%202005.pdf). El capitán Dellinger comandó la Batería B, 1º Batallón, 4ª Artillería Antiaérea, 1ª División Blindada en Irak. Además, sirvió en calidad de instructor de un pequeño grupo en la Escuela de Artillería Antiaérea del Ejército de EUA.
15. Air and Missile Defense Directorate, *2012 Air and Missile Defense Strategy*, p. 10. La estrategia AMD destaca los fines (defender la patria, defender la fuerza y proteger los recursos críticos, y garantizar el acceso), maneras y medios.
16. Don Fryc, «Air Defense Artillery: Fires 2020» *Fires: Fires 2020* (julio-agosto de 2013): p. 11, accesado el 17 de julio de 2015, <http://sill-www.army.mil/firesbulletin/2013/Jul-Aug/July-August.pdf>. General de brigada, Fryc es el jefe de Artillería Antiaérea y comandante de la Escuela de Artillería Antiaérea.
17. «Air Defense Artillery School/Fort Bliss Updates: Office, Chief of Air Defense Artillery», *Air Defense Artillery* (April-June 2005): págs. 44-45.
18. Wes Dohogn, «Airspace Management with SHORAD Integration» in Center for Army Lessons Learned (CALL) Lessons and Best Practices newsletter no. 13-13, *Operations in the Decisive Action Training Environment at the JRTC, Volume I: The Brigade Combat Team*, (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: CALL (Centro de lecciones aprendidas del Ejército), mayo de 2013): p. 115 (requiere el uso de una CAC)
19. «UAS: RQ-11B Raven», AeroVironment Incorporated website, accesado el 17 de julio de 2015, [http://www.avinc.com/uas/small\\_uas/raven/](http://www.avinc.com/uas/small_uas/raven/).
20. Jeremy M. Phillips, «Training for the Enemy UAV Threat»,

*Infantry* (mayo–junio de 2013): p. 47, accesado el 17 de julio de 2015 <http://www.benning.army.mil/infantry/magazine/issues/2013/May-June/pdfs/May-June.pdf>.

21. FM 3-01, *U.S. Army Air and Missile Defense Operations*, p. 5-1.

22. Shirley Dismuke, «The 2013 State of Fires», *Fires: Fires 2020* (julio–agosto de 2013): 14.

23. Wes Dohogn, «Airspace Management with SHORAD Integration», p. 120.

24. *Ibíd.*, p. 117.

25. John M. McHugh and Raymond T. Odierno, *U.S. Army Posture Statement 2015*, presentado al Comité y Subcomité del Senado de EUA y a la Cámara de Representantes de EUA, marzo 2015, 25, accesado el 4 agosto de 2015, [http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/rv5\\_downloads/aps/aps\\_2015.pdf](http://usarmy.vo.llnwd.net/e2/rv5_downloads/aps/aps_2015.pdf).

26. Boeing Defense, Space, & Security, «Backgrounder: Avenger Derivatives», junio de 2013, accesado el 31 de agosto de 2015, [http://www.boeing.com/assets/pdf/defense-space/space/Avenger/docs/Avenger\\_overview.pdf](http://www.boeing.com/assets/pdf/defense-space/space/Avenger/docs/Avenger_overview.pdf).

27. *Ibíd.*

28. «Accelerated Improved Interceptor Initiative (AI3)», Raytheon Company website, accesado el 17 de julio de 2015, <http://www.raytheon.com/capabilities/products/ai3/>.

29. News Release, «US Army, Raytheon Achieve First Inflight Lethal Intercept of Low Quadrant Elevation Rocket», Raytheon Company website, p. 19 agosto de 2013, accesado el 17 de julio de 2015, <http://investor.raytheon.com/phoenix.zhtml?c=84193&p=irol-newsArticle&ID=1848385&highlight=>.

30. Program Executive Office Missiles and Space, «IFPC Inc 2-1» (Public Release Capability Briefing, Redstone Arsenal, AL, 2013), págs. 1–6, accesado el 17 de julio de 2015, [http://www.msl.army.mil/Documents/Briefings/CMDS/CMDS%20Public%20Release%20Brief\\_27%20Aug%202013\\_IFPC%20Inc%202-1.pdf](http://www.msl.army.mil/Documents/Briefings/CMDS/CMDS%20Public%20Release%20Brief_27%20Aug%202013_IFPC%20Inc%202-1.pdf).

31. *Ibíd.* Program Executive Office Missiles and Space released an additional overview brief of the IFPC Increment 2–Intercept Block 1 program on 1 de abril de 2014, accesado el 17 de julio de 2015, [http://www.msl.army.mil/Documents/Briefings/CMDS/CMDS%20SS%20198%20IFPC%20Inc%202-1%20Product%20Overview\\_25%20Mar%202014.pdf](http://www.msl.army.mil/Documents/Briefings/CMDS/CMDS%20SS%20198%20IFPC%20Inc%202-1%20Product%20Overview_25%20Mar%202014.pdf). Ver también

Aviation and Missile Research Development Engineering Center (AMRDEC), «Multi-mission launcher preliminary design review successful», [www.army.mil](http://www.army.mil), 16 de julio de 2015, accesado el 31 de agosto de 2015, [http://www.army.mil/article/152399/Multi\\_Mission\\_Launcher\\_Preliminary\\_Design\\_Review\\_successful/?-from=RSS](http://www.army.mil/article/152399/Multi_Mission_Launcher_Preliminary_Design_Review_successful/?-from=RSS).

32. Winston M. Marbella and Benjamin Quesada, «A Maneuver Air and Missile Defense Battery Adapts to Ground Combat in Iraq: Tropic Lightning Air Defenders Learn to Fight, Survive and Win in the Contemporary Operational Environment», *Air Defense Artillery* (abril–junio de 2005): p. 32.

33. Centro de Integración de las Capacidades del Ejército de EUA, *Force 2025 Maneuvers*, documento oficial (23 de enero de 2014), p. 2, accesado el 17 de julio de 2015, [http://www.arcic.army.mil/app\\_Documents/USArmy\\_WhitePaper\\_Force-2025-Maneuvers\\_23JAN2014.pdf](http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Force-2025-Maneuvers_23JAN2014.pdf).

34. «Medium Tactical Vehicles», Oshkosh Defense LLC website, accesado el 17 de julio de 2015, <http://oshkoshdefense.com/products/medium-tactical-vehicles/>.

35. FM 3-90.6, *Brigade Combat Team*, 1-10; «Mine Resistant Ambush Protected (MRAP)», Oshkosh Defense LLC website, accesado el 17 de julio de 2015, <http://oshkoshdefense.com/products/mine-resistant-ambush-protected-mrap/>.

36. «Stryker Family of Vehicles», Program Executive Office Ground Combat Systems website, accesado el 17 de julio de 2015, <http://www.peogcs.army.mil/documents/FMS-Stryker.pdf>.

37. Robert W. Cone, «Shaping the Army of 2020» *Army*, October 2011, p. 72, accesado el 17 de julio de 2015, [http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2011/10/documents/cone\\_1011.pdf](http://www.ausa.org/publications/armymagazine/archive/2011/10/documents/cone_1011.pdf).

38. Nick Simeone, «Hagel Outlines Budget Reducing Troop Strength, Force Structure», Department of Defense News website, 24 de febrero de 2014, accesado el 17 de julio de 2015, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=121703>.

39. U.S. Army Capabilities Integration Center, *Army Vision—Force 2025*, White Paper (23 January 2014), p. 2, accesado el 27 de agosto de 2015, [http://www.arcic.army.mil/app\\_Documents/USArmy\\_WhitePaper\\_Army-Vision-Force-2025\\_23JAN2014.pdf](http://www.arcic.army.mil/app_Documents/USArmy_WhitePaper_Army-Vision-Force-2025_23JAN2014.pdf).

40. David Vergun, «Air, Missile Defense Effectiveness».



Repartición de víveres a la población afectada por un desastre natural (lluvias), por personal del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, como parte de las actividades del Plan de Defensa Nacional (DN)-III-E.

SEDENA

# Acciones en la presente Administración en materia de Derechos Humanos

Dirección General de Derechos Humanos  
Secretaría de la Defensa Nacional de México

Los Derechos Humanos son el conjunto de prerrogativas inherentes a la persona humana, cuya realización resulta indispensable para el desarrollo integral del individuo que vive en sociedad.

Estos derechos se encuentran reconocidos y garantizados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en los Instrumentos Internacionales de los que nuestro país es parte.

A partir de la reforma constitucional en materia de Derechos Humanos del 10 de junio de 2011, cambió de manera profunda la forma de concebir, interpretar y aplicar estos derechos, en razón de que no solamente se inserta el concepto de Derechos Humanos, sino que se incorpora al catálogo constitucional, los derechos fundamentales consagrados en los tratados internacionales, asimismo, se incorpora el principio pro persona, como principio rector de interpretación de las normas de Derechos Humanos y se establece la obligación de todos los servidores públicos de cualquier nivel de promover, respetar, proteger y garantizar tales derechos, entre otros aspectos.

México cuenta actualmente con el sistema no jurisdiccional de protección de Derechos Humanos, más amplio del mundo con 33 instituciones, una por cada entidad federativa y una comisión nacional, además de otros organismos públicos relacionados con la protección de los Derechos Humanos encomendados a salvaguardar algunos derechos en particular, como: la Comisión Nacional de Arbitraje Médico; el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales; el Instituto Nacional de las Mujeres; el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, entre otros.

En relación con dicha reforma, la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), impulsa acciones para ampliar la cultura de Derechos Humanos entre sus miembros, hacia la transparencia y la rendición de cuentas, se destaca el esfuerzo en materia del fortalecimiento institucional y capacitación en Derechos Humanos, en colaboración con organismos nacionales e internacionales, además de instituciones educativas civiles y militares, al mismo tiempo, la creciente apertura y diálogo con actores nacionales e internacionales de Derechos Humanos.

El despliegue de las Fuerzas Armadas obedece al cumplimiento de las misiones generales que tienen señaladas en materia de defensa exterior y seguridad

interior de la nación, solo el 25 por ciento de sus integrantes participa en apoyo a actividades de Seguridad Pública.

El Ejército Mexicano es un ejército de necesidades públicas, prestar auxilio a las personas y sus bienes y la reconstrucción las zonas afectadas en casos de desastres.

De acuerdo a la jurisprudencia emitida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, es constitucionalmente posible que el Ejército, Fuerza Aérea y Armada, actúen en apoyo de las autoridades civiles en tareas diversas de seguridad pública.

De ningún modo pueden hacerlo “por sí y ante sí”, sino que es imprescindible que lo realicen a solicitud expresa, fundada y motivada de las autoridades civiles y de que en sus labores de apoyo se encuentren subordinados de modo fundamental, al orden jurídico previsto en la Constitución, en las leyes que de ella emanen y en los tratados que estén de acuerdo con la misma.

Este Instituto Armado ha actualizado su doctrina militar sobre el uso de la fuerza, para lograr una mejor coadyuvancia con las autoridades civiles, en un marco de respeto a los Derechos Humanos, para el logro de tal fin, se publicó en el Diario Oficial de la Federación en el Manual del Uso de la Fuerza de Aplicación Común a las Tres Fuerzas Armadas, el 3 de mayo de 2014, alineando la Doctrina Militar a los estándares internacionales, con la opinión técnica de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, del Comité Internacional de la Cruz Roja y de la Oficina de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

Por otro lado, es de señalarse que el 10 de diciembre de 2014, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el “Programa de Derechos Humanos de la S.D.N. 2014-2018”, que considera cinco objetivos, ocho estrategias y dieciocho líneas de acción, a fin de dar a conocer las actividades que este Instituto Armado realiza para promover, respetar, proteger y garantizar los Derechos Humanos, constituyendo un instrumento que coadyuva en el mejoramiento del desarrollo del Instituto Armado y que refleja los esfuerzos del Gobierno Federal en materia de respeto a la dignidad de las personas.

Entre los objetivos y líneas de acción están:

- Armonizar la normatividad administrativa del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.
- Prevenir violaciones a Derechos Humanos.



Conferencia de derechos humanos impartida en el auditorio del observatorio para la igualdad entre mujeres y hombres del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, dependiente de la dirección general de derechos humanos.

SEDENA

- ◆ Fortalecer la incorporación del derecho a la no discriminación en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos.

- ◆ Promover y fortalecer la cultura de respeto a los derechos humanos entre mujeres y hombres integrantes del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, durante el cumplimiento de sus funciones.

- ◆ Adecuar los Manuales de Derechos Humanos y de Derecho Internacional Humanitario para el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos y Código de Conducta de las y los servidores públicos de la SEDENA de acuerdo a la reforma constitucional en materia de Derechos Humanos en junio de 2011.

- ◆ Incluir en el Sistema Educativo Militar la enseñanza de los contenidos de la Reforma Constitucional.

- ◆ Elaborar un protocolo de actuación basado en las directivas existentes de respeto a los derechos humanos de las personas detenidas en flagrancia delictiva, trato a menores de edad, personas con discapacidad y asistencia a los heridos.

- ◆ Establecer un protocolo de atención y seguimiento a las quejas presentadas por actos, comisiones o prácticas discriminatorias.

- ◆ Reforzar la capacitación y formación profesional en materia de género de los integrantes de este Instituto Armado.

- ◆ Elaboración de directivas que garanticen el respeto del derecho a la libertad de prensa.

- ◆ Impartir conferencias de Derecho Internacional Humanitario al personal de las unidades, dependencias e instalaciones, con la participación del personal militar y civiles especialistas en la materia.

- ◆ Enfatizar en la capacitación sobre el uso legítimo de la fuerza de conformidad a lo establecido en el manual del Uso de la Fuerza, de aplicación común a las tres Fuerzas Armadas.

La Secretaría de la Defensa Nacional promueve y difunde los Derechos Humanos a través de diversas actividades:

- ◆ Se llevó a cabo con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) el “Diplomado de Protección Interna y Externa de la Persona Humana: Temas Actuales de Derechos Humanos”, dirigido a 19 Generales del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, con el objetivo de capacitar en materia de Derechos Humanos al más alto nivel, en 2014.



Repartición de alimentos a personas damnificadas, por personal del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, como parte de las actividades del Plan DN-III-E.

SEDENA

- ◆ Se impartió el curso “ABC de la Igualdad y No Discriminación”, a los miembros del Comité de Ética de esta Secretaría, por parte del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, el 15 y 22 de mayo de 2015.

- ◆ Se impartió el curso “Alto Nivel de Derechos Humanos”, el cual establece la alianza educativa entre la UNAM y la SEDENA, para desarrollar acciones continuas en beneficio de la población mexicana del 28 al 30 de mayo de 2015.

- ◆ Diplomado “Los Derechos Humanos y las Fuerzas Armadas”, su propósito es capacitar a Coroneles, Tenientes Coroneles y Mayores del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos, para que actuando como comandantes, directores y asesores del mando, encaucen el cumplimiento de sus misiones generales.

- ◆ Curso Taller de investigación y documentación forense para la aplicación del protocolo de Estambul. Su objetivo es contar con personal de Jefes y Oficiales médicos, odontólogos, licenciados en derecho y psicólogos del Ejército y Fuerza Aérea, capacitados para realizar

actividades relacionadas a la examinación médica, la documentación de la tortura y la investigación forense en los casos requeridos.

- ◆ Curso de formación de profesores en Derechos Humanos. Se imparte a Jefes y Oficiales pertenecientes a los planteles del Sistema Educativo Militar y personal de unidades, licenciados en derecho y psicólogos del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. Su propósito es difundir aspectos fundamentales de didáctica y pedagogía con la finalidad de fortalecer la difusión.

- ◆ Seminario para la igualdad entre hombres y mujeres. Impartido al personal militar de todos los rangos militares, con la finalidad de fortalecer la enseñanza sobre la perspectiva de género y los aspectos fundamentales de los Derechos Humanos de las mujeres, tanto en la legislación nacional, como en el Derecho Internacional.

- ◆ Publicación de folletos e instrumentos que sirven como una fuente de consulta inmediata y norma la actuación en todas las actividades que realiza el personal militar.

• En este Instituto Armado se implementó como una herramienta para evitar conductas violatorias a Derechos Humanos, el “Programa de Promoción y Fortalecimiento de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario SDN”, el cual tiene como objetivo fortalecer en el personal militar la cultura de respeto a los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, a través del Sistema Educativo Militar y de adiestramiento, teniendo como resultado en lo que va de la presente administración lo siguiente: de diciembre de 2012 a 15 de mayo de 2015, se desarrollaron 5,356 entre conferencias, videoconferencias, cursos y talleres, capacitándose a 529,777 efectivos; con estas acciones preventivas, se ha generado una disminución de supuestas conductas ilícitas imputables a personal militar.

• En el año 2013 el Alto Mando inauguró la Oficina de Atención a Víctimas de Hostigamiento y Acoso Sexual, con la finalidad de prevenir y atender casos relacionados con este ámbito y que son atribuidos a personal militar, constituyendo un avance importante en el fortalecimiento institucional en pro de la promoción, respeto y protección de los Derechos Humanos.

Con todas las actividades antes mencionadas, la SEDENA contribuye con el gobierno de la República, al fortalecimiento de la cultura de respeto a los Derechos Humanos y con las cuales, se ha logrado una disminución sustancial en el número de quejas presentadas ante organismos de protección de los Derechos Humanos. ■

---

## Fuentes

Programa Nacional de Derechos Humanos 2014-2018.  
 Programa Nacional de Derechos Humanos de la S.D.N  
 2014-2018.  
 Programa Sectorial de Defensa Nacional 2013-2018.

Programa de Igualdad entre Mujeres y Hombres S.D.N.  
 Programa de Promoción y Fortalecimiento de los Derechos  
 Humanos y Derecho Internacional Humanitario S.D.N.



El general coronel Alexander von Kluck del Ejército Imperial de Alemania (el quinto de la izquierda) y su Estado Mayor del Primer Ejército, otoño de 1914.

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

# Seis semanas en 1914

## La ejecución de campaña y la niebla de guerra—lecciones históricas para el militar profesional

John J. McGrath

**L**a Primera Guerra Mundial y, en particular, la supuesta Primera Batalla del Marne aún, son relevantes hoy en día en las operaciones militares. Hay muchas lecciones que el militar profesional moderno puede sacar de los primeros seis meses de la

guerra que fue librada principalmente entre las fuerzas alemanas y las de los aliados franceses y británicos. Entre las más importantes de estas lecciones se nota que, aunque un ejército adopte el mando orientado a la misión (o mando tipo misión) en su cultura y doctrina, puede

ejecutarlo deficientemente o de manera que podría hacer la metodología no solo ineficaz, sino contraproducente.

La primera campaña del Marne fue extraordinaria y paradójica ya que fue una derrota estratégica para Alemania en una situación donde ganaron casi todos los enfrentamientos tácticos. Analizar cómo esto ocurrió ofrece perspectivas claves que hoy en día son relevantes a nuestras fuerzas armadas, especialmente en cómo son pertinentes al análisis y uso del concepto de *mando tipo misión*.

## Los antecedentes de la campaña

La designación «Primera Batalla del Marne» es, de hecho, un nombre equivocado; no hubo ninguna batalla decisiva. Más bien, fue una serie de numerosas escaramuzas y algunas batallas libradas entre las fuerzas imperiales de Alemania y las fuerzas anglo-francesas a lo largo de los ríos Ourcq, Petit Morin, Grand Morin y Aisne en el noroeste de Francia. (Figura 1)

A fin de evitar el escenario más inquietante del Alto Mando alemán de una guerra en dos frentes, el objetivo inicial clave para la operación inaugural de Alemania fue dejar a Francia fuera de combate lo más pronto posible para poder dirigir su atención hacia Rusia en el este. Como resultado, al principio de la guerra en agosto, los alemanes se desplegaron rápidamente y avanzaron a través de una Bélgica neutral en un esfuerzo por rodear a las fuerzas francesas y británicas que estaban preparándose para avanzar contra ellos. Como parte de esta operación, el Ejército alemán había agrupado una fuerza de cañones de artillería pesada para rápidamente sitiar y capturar las fortalezas belgas y francesas en su avance.

En cambio, el plan francés a principios de la guerra fue esencialmente atacar dondequiera que sus fuerzas pudieran destruir las fuerzas alemanas, esto dependía de la creencia en la superioridad natural y el brío de los soldados franceses para lograr el éxito.



**Figura 1. La primera campaña del río Marne**

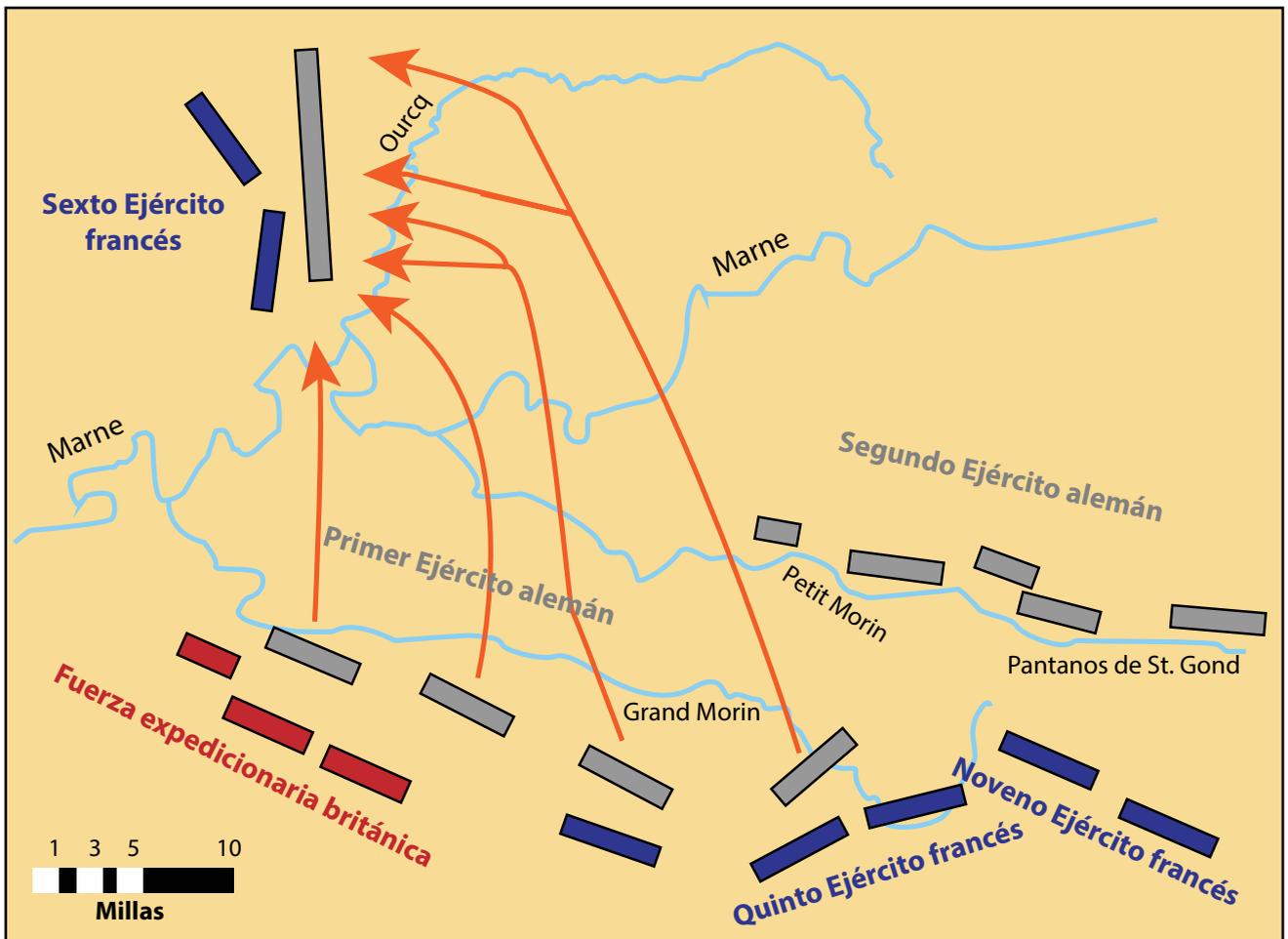
## La ofensiva alemana

La invasión alemana comenzó el 2 de agosto de 1914 y se extendió hasta principios de septiembre. En el comienzo, casi todo salió bien para los alemanes y casi todo salió mal para los franceses. Después de neutralizar la fortaleza de Liège el 16 de agosto, las fuerzas alemanas comenzaron exitosamente su extenso avance a través de Bélgica, con el objetivo de llegar al flanco izquierdo de los franceses y las cercanías de París. En cambio, los franceses liderados por el general Joseph Joffre, si bien tuvieron un éxito ofensivo inicial en Lorena, en la frontera común con Alemania, fueron rechazados rápidamente por las extensas fortificaciones fronterizas de Alemania.

Además, al descubrir la maniobra extensa alemana en su flanco izquierdo a mediados de agosto, Joffre supuso que el centro enemigo tenía que ser débil y atacó en ese lugar, en el bosque de las Ardenas, con dos ejércitos de campaña el 22 y 23 de agosto, con la intención de

flanquear a las fuerzas alemanas en el centro de Bélgica. Sin embargo, fue una suposición errada. Los alemanes no tenían debilidades en ese lugar; habían desplegado más tropas en el frente occidental de las que Joffre había estimado. Como resultado, las fuerzas francesas fueron rotundamente derrotadas y obligadas a retirarse.

Al mismo tiempo, en el centro de Bélgica, un ejército de campaña francés y más de cuatro divisiones de la Fuerza Expedicionaria Británica (BEF) recién llegadas avanzaron para atacar el esfuerzo principal alemán en el avance. Sin embargo, mientras ocurrían las batallas en las Ardenas, los alemanes atacaron primero en Mons y Charleroi a lo largo del río Sambre y obligaron a las fuerzas aliadas a retirarse—una retirada que a la larga continuaría hacia el sur del río Marne durante los siguientes veinte días. Los alemanes también derrotaron a una retaguardia británica en Le Cateau el 26 de agosto y a un contraataque francés en Guisa el 29 y 30 de agosto y continuaron su avance.



**Figura 2. El cambio de frente realizado por Kluck**

A pesar de los éxitos, hubo fisuras en la planificación y ejecución alemana a nivel operativo que rápidamente se convirtieron en grietas debilitantes. En el espíritu de independencia fomentado entre las unidades del Ejército Imperial (alemán) antes de la guerra, todos los comandantes de campo del Ejército alemán aparentemente se consideraron a sí mismos y a sus unidades, en esencia, librando sus propias batallas individuales. Como resultado, realizaron las operaciones sin una sincronización eficaz con los otros comandantes de ejército para establecer la coherencia de acción relativa al plan estratégico más amplio. Esta propensión era especialmente prominente en los dos comandantes de la derecha alemana (peleaban contra la izquierda aliada): el general coronel Alexander von Kluck (Primer Ejército) y el general coronel Karl von Bülow (Segundo Ejército). Como consecuencia, el comandante supremo alemán, el general coronel Helmut Conde von Moltke (el Joven), con un sistema de comunicaciones débil y el capricho de no salir de su cuartel general que estaba ubicado lejos del frente, muy pronto perdió el control de las fuerzas de la derecha, lo que en esencia cedía la autoridad a sus subalternos a dirigir las operaciones de manera independiente.

Consecuentemente, apareció una peligrosa carencia de sincronización y coherencia entre los ejércitos, debido en gran parte a diferencias en las personalidades de los comandantes implicados. Kluck, en el extremo derecho, era muy agresivo y comprendía las órdenes de Moltke en el mismo sentido. Sin embargo, Bülow, a la izquierda de Kluck, era mucho más cauteloso—especialmente después de haber tenido que obligar a retroceder un inesperado contraataque francés en Guisa que fue costoso. Por lo tanto, en la ausencia de instrucciones revisadas, claras y oportunas de Moltke, los comandantes de campo alemanes, especialmente Kluck, comenzaron a ajustar el ritmo de sus operaciones según sus temperamentos individuales, lo que resultó en una pérdida general de acción unificada entre los ejércitos.

Además, el cálculo erróneo y la impetuosidad de mando de los alemanes fueron alimentados, en parte, por estimaciones demasiado optimistas debido al éxito y los daños causados en sus primeros ataques. La realidad era que, a pesar del progreso rápido del avance inicial alemán y el gran número de bajas que éstos infligieron a las fuerzas aliadas, los alemanes no estaban

destruyéndolas tanto como desplazándolas. Esto dejó a las fuerzas aliadas mayormente intactas; aunque desordenadas, estas fuerzas eran capaces de reorganizarse para el contraataque si tenían tiempo suficiente.

Kluck vio esto e intentó aprovecharlo al cambiar independientemente su ruta de avance a fin de rodear las fuerzas francesas que se enfrentaban a Bülow. Su intención era destruir a los franceses antes de que tuvieran la oportunidad de reorganizarse. Sin embargo, esta maniobra giró su propio flanco derecho opuesto a París y creó una brecha entre sus tropas y las de Bülow—la maniobra no llevó a la captura de los franceses. La brecha proporcionó una oportunidad inesperada para los franceses de dividir a las fuerzas alemanas, que fue aprovechada por Joffre.

El 8 de septiembre, cuando Moltke se percató de la brecha que había abierta en sus líneas, llegó a ser muy pesimista sobre la situación. Sin embargo, Kluck siguió siendo muy optimista, aun después de descubrir algunos días antes (el 5 de septiembre) que los franceses estaban agrupando fuerzas a su derecha. Dispuesto a tomar lo que consideró un riesgo calculado, durante los siguientes días, Kluck removió fuerzas en fases, de su frente en el río Marne, para reforzar su flanco derecho al otro lado del río Ourcq. Lo hizo con la convicción de que podía derrotar a los franceses en ese lugar y luego volvería al frente del Marne, donde los británicos se habían retirado para estar fuera de alcance, antes de que la fuerza anglo-francesa pudiera organizarse para un ataque contra su frente debilitado.

Mientras se realizaban una serie de ataques y contraataques fragmentados a medida que las dos partes se reforzaban poco a poco, los movimientos de Kluck ampliaron la brecha entre sus fuerzas y el Segundo Ejército de Bülow, que sólo estaba protegido por fuerzas de caballería débiles.

## La respuesta francesa a la ofensiva alemana

Entretanto, después de recuperarse de la sorpresa inicial de encontrar fuerzas alemanas a su izquierda, Joffre respondió con improvisaciones eficaces. En primer lugar, trasladó sus tropas del frente estancado en su flanco derecho a la izquierda, comenzando tan pronto se identificó la amenaza en tal lugar (después de los enfrentamientos en Mons-Charleroi). La concentración de fuerza francesa en el flanco de Kluck demostró la

flexibilidad de Joffre y sus órdenes subsecuentes demostraron su inclinación por tomar la iniciativa.

Con una convicción firme de la superioridad de las operaciones ofensivas, aún durante la retirada francesa, Joffre había exhortado a sus subalternos a realizar contraataques frecuentes—los más importante de estos ocurrieron en Guisa. Si bien pudo usar la red civil de comunicaciones de Francia, Joffre también personalmente hizo visitas frecuentes a sus subalternos para estar seguro de que ellos sabían sus intenciones y obedían sus órdenes.

Aunque el control centralizado de las operaciones militares frecuentemente ha resultado ser desastroso en muchos casos de la guerra moderna, en este caso, los alemanes resultaron ser demasiado descentralizados e inconexos en la acción, dando la ventaja al sistema de control centralizado de Joffre. Él ejerció este control a través de numerosos despidos de comandantes en el terreno y visitas frecuentes a cuarteles generales subordinados. Estas actividades garantizaron que la intención general de las acciones de las unidades francesas fuera amplia y entendida claramente. Él también pudo lograr la cooperación del comandante británico, el agresivo mariscal de campo Sir John French, quien solo siguió el concepto general de Joffre debido al poder personal de persuasión que tenía.

Cuando las fuerzas alemanas comenzaron a retirarse hacia sus posiciones defensivas, Joffre había planificado contratacar tan pronto como hubiera agrupado un suficiente número de tropas. Los primeros refuerzos se organizaron como el nuevo Sexto Ejército y se desplegaron en frente de París. Las fuerzas francesas eran una combinación de fuerzas de servicio activo y de la Reserva. Estas fueron las tropas que atacaron el flanco derecho de Kluck y lo obligó a abrir una brecha en las líneas alemanas cuando giró su fuerza para enfrentarlas.

Mientras tanto, en el frente del Marne, Joffre formó un nuevo ejército, el Noveno Ejército, hecho de refuerzos que él había colocado a la derecha del Quinto Ejército francés (el comando que había perdido las batallas de Charleroi y Guisa). Joffre mandó a estas tropas, junto con los británicos a su izquierda, a atacar en la brecha entre el Primer y Segundo Ejército alemán al otro lado del río Marne. El concepto de Joffre fue tener el Sexto Ejército a la izquierda para atacar el flanco de los alemanes, el cual sería atacado

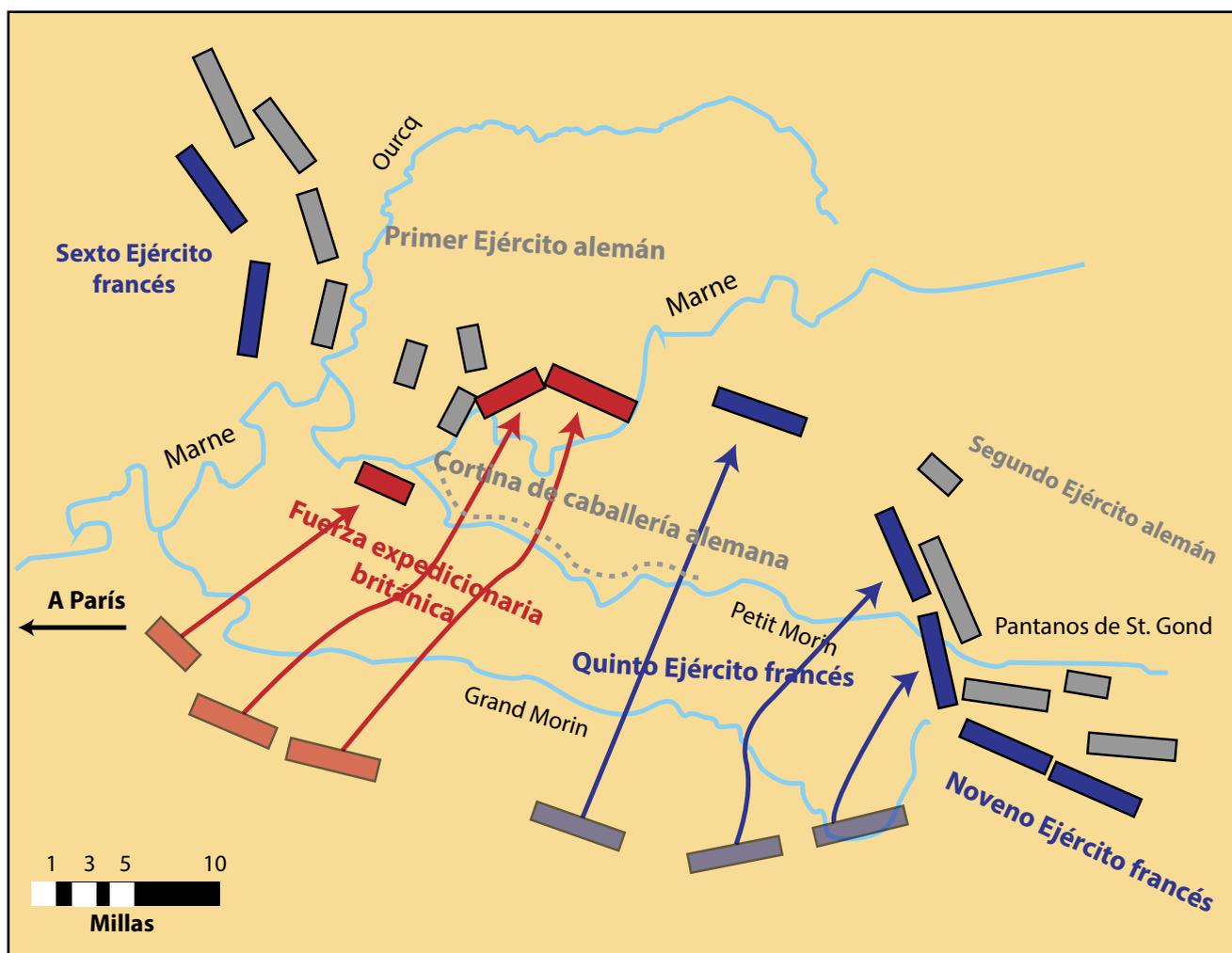
frontalmente por la BEF y el Quinto Ejército francés simultáneamente. Joffre quiso hacer un avance rápido a través de la brecha alemana que le permitiera aislar y derrotar a las fuerzas alemanas separadas.

Sin embargo, Kluck reforzó sus unidades antes de que atacaran los franceses. Desgastaron y derrotaron a la fuerza de flanco del Sexto Ejército, mientras las fuerzas de protección de la caballería alemana—específicamente las unidades de infantería ligera élite *Jäger* (Cazador) encuadradas en la caballería—demoraba el avance aliado lo suficientemente para que los alemanes pudieran responder.

Después de haberse percatado de la brecha que había abierta en sus líneas, el 8 de septiembre Moltke envió a su oficial de inteligencia, teniente coronel Richard Hentsch del Estado Mayor, en calidad de emisario para evaluar y asesorar a sus comandantes de ejército subalternos. Cauteloso y conservador por naturaleza, y con una comprensión imperfecta de la situación general, Hentsch reaccionó persuadiendo al igualmente cauteloso Bülow a comenzar una retirada el siguiente día, una acción que, como resultado, obligaría a Kluck a hacer lo mismo.

Con órdenes contradictorias y atrasadas entre las fuerzas alemanas, así como reveses en el campo de batalla para ambas partes, amaneció el 9 de septiembre; estaba destinado a ser un día extraño. Los británicos habían alcanzado el río Marne y estaban cruzándolo al lado del Sexto Ejército francés mientras luchaban contra las retaguardias de caballería alemana así como el flanco derecho del Segundo Ejército de Bülow. Los alemanes también trataban de mantener la iniciativa con ataques. Kluck intentó flanquear al Sexto Ejército francés, mientras que Bülow, aunque se retiraba a su flanco derecho, aún estaba atacando y casi destruyendo el nuevo Noveno Ejército francés en su flanco izquierdo. Esta dicotomía caótica concluyó en la tarde del 9 de septiembre cuando los alemanes comenzaron una retirada general.

Subsecuentemente, durante los tres días siguientes, los alemanes se retiraron treinta millas al noreste a la línea del río Aisne, donde las escarpas al norte del río ofrecieron en terreno defensivo ideal. Los alemanes pudieron retirarse de manera disciplinada y establecer nuevas posiciones en el terreno elevado con vistas al río Aisne y la ciudad de Reims. Cuando los franceses y británicos alcanzaron lo que anticiparon



**Figura 3. El avance aliado en la brecha entre el Primer y Segundo Ejército alemán (el 9 de septiembre de 1914)**

ser soldados alemanes desalentados y destrozados en estado de desorden, chocaron con una sierra circular de posiciones defensivas preparadas que detuvieron su avance. Las posiciones defensivas que ambas partes establecieron subsecuentemente frente a frente fue el presagio de los venideros años de guerra de trincheras prolongada.

El resultado práctico de esta serie de enfrentamientos fue un frente geográfico entre las fuerzas alemanas y aliadas que permaneció esencialmente sin cambios por los cuatro años restantes de la guerra a medida que el conflicto se desarrolló en una guerra de trincheras estática. Con pocas excepciones, los alemanes y las fuerzas aliadas mantuvieron las posiciones defensivas que habían establecido a fines del período de seis semanas hasta el fin de la guerra en 1918.

### Un análisis de los aspectos de mando tipo misión de la campaña

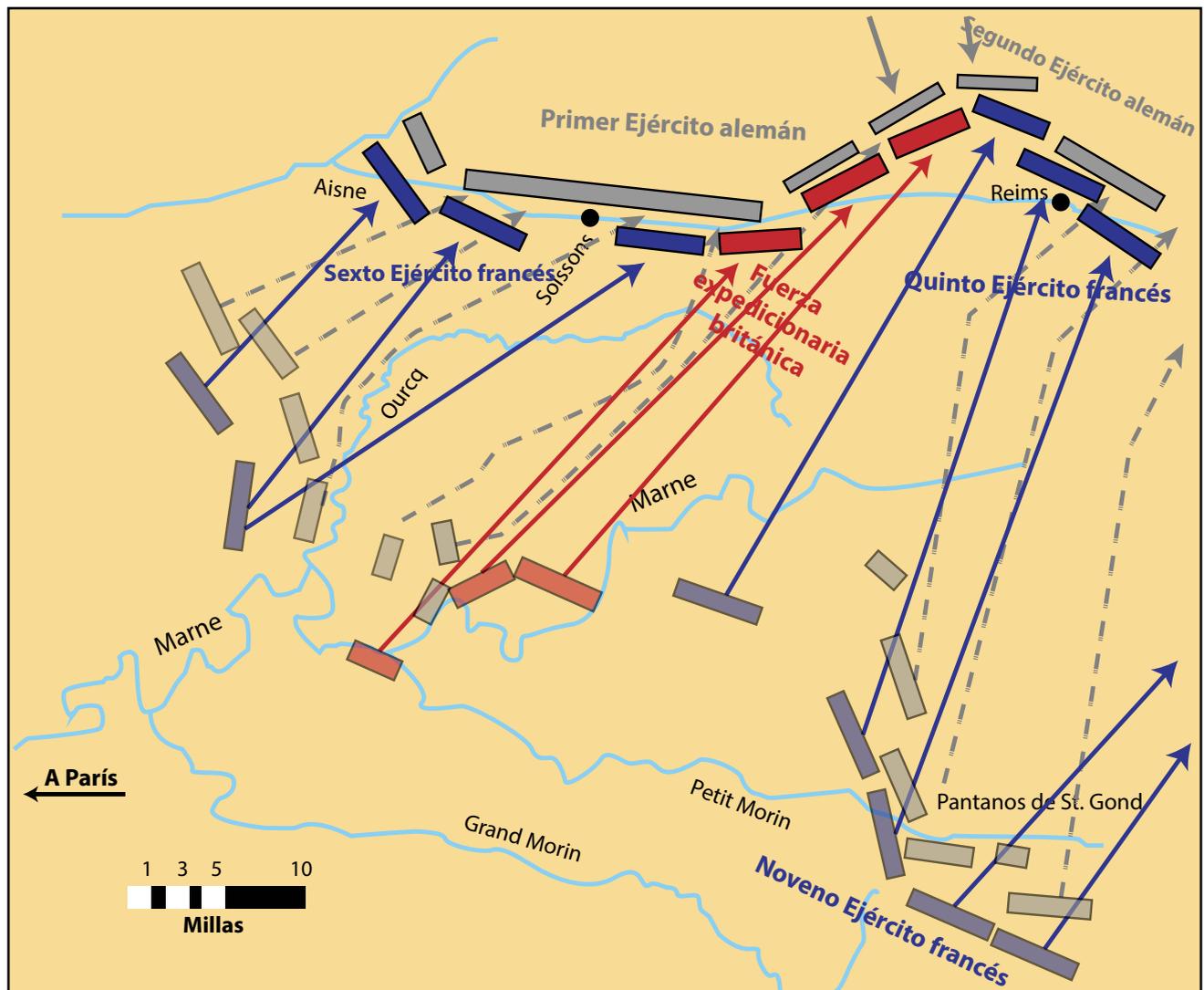
Dado que hoy en día es de moda aseverar que el mando tipo misión, con su énfasis en la iniciativa individual por comandantes a todo nivel, es (e históricamente ha sido) la panacea para lograr el éxito en el caos del campo de batalla, se puede concluir lógicamente que la adoctrinación intensa de los alemanes antes de la guerra en las operaciones de mando tipo misión hubiera garantizado el éxito. Sin embargo, puesto que el éxito no se logró, si se sigue la línea de razonamiento basada en dicha presunción, se llega a la conclusión de que la ejecución alemana del mando tipo misión tuvo que haber sido profundamente defectuosa. Esta hipótesis fascinante invita a un análisis detallado del uso de los seis principios del mando

tipo misión moderno adoptado por el Ejército de EUA en la actualidad<sup>1</sup>:

1. Forjar equipos cohesivos basados en la confianza mutua.
2. Crear una comprensión compartida.
3. Proporcionar una intención clara del comandante.
4. Ejercer la iniciativa disciplinada.
5. Usar las órdenes de mando tipo misión.
6. Aceptar riesgos prudentes.

Forjar equipos cohesivos basados en la confianza mutua. A principios de la guerra, si se analiza a través de cualquier estándar objetivo, los alemanes estaban bien entrenados y liderados—a pesar de no haber participado en una guerra de gran escala por más de cuarenta años. Esto fue claramente evidente en la resistencia y

disciplina de las tropas que podían marchar grandes distancias por largos períodos y, al llegar a sus destinos, luchaban y ganaban enfrentamientos consecutivos. A la vez, había un alto grado de confianza mutua y comprensión compartida del ambiente operativo entre los oficiales alemanes, hechos conspicuos a través del uso de órdenes tipo misión que fueron utilizados como un hecho cotidiano. De ese modo, en el nivel tanto táctico como operativo, los alemanes, sin lugar a dudas, habían forjado equipos cohesivos y compartían un alto grado de confianza mutua entre los varios escalones de mando que confiaron en la doctrina desarrollada por el Estado Mayor General en el período de la preguerra. Tal doctrina operativa y táctica alemana, basada en el reconocimiento del efecto de las armas modernas en la guerra —principalmente la artillería pesada, artillería



**Figura 4. Disposición final de las fuerzas**



El general coronel Alexander von Kluck del Ejército Imperial de Alemania, 30 de marzo de 1915

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

de campaña de disparo rápido y ametralladoras— resultó ser generalmente adecuada hasta que la guerra de trincheras convirtió el frente occidental en un asedio masivo.

Un alto nivel de confianza mutua y cohesión también fue evidente en la estructura descentralizada del Ejército alemán de preguerra, en el cual los comandantes de cuerpo de ejército normalmente contaban con la libertad de adiestrar a sus tropas cuando consideraban conveniente. En este adiestramiento estaban presentes dos escuelas de pensamiento táctico. La primera escuela, promovida por Moltke el Viejo, fue el estilo más moderno de mando tipo misión que oficialmente extendió el estilo de mando tipo misión a niveles tácticos al mandar a la infantería a atacar a través del avance por saltos y al enfatizar el «fuego y movimiento». La segunda fue la de la escuela «prusiana antigua» —parecida al concepto francés de brío— que sostuvo que la infantería alemana contaba con una superioridad moral inherente que podía superar los efectos de las armas modernas a través de la valentía e intrepidez. Este último concepto tendió a hacer hincapié en el uso

de formaciones cerradas, donde las tropas avanzaban hombro a hombro, con la convicción de que mejorarían el control. Por lo tanto, a nivel táctico de campaña, las unidades alemanas a veces usaron formaciones abiertas (dispersadas) y las tácticas de fuego y movimiento, y en otros casos usaron formaciones más cerradas, aunque la mayoría de los tradicionalistas rápidamente recurrieron al planteamiento descentralizado después de notar que las tácticas más antiguas resultaron ser muy costosas en términos del número de bajas cuando se enfrentaban a armas modernas, como las ametralladoras. Por último, las fuerzas alemanas, más tarde en la Primera Guerra Mundial, adoptaron universalmente el estilo de mando tipo misión a nivel táctico con la adhesión a las tácticas de infiltración y la formación de unidades especialmente entrenadas tipo *Sturmtruppen* (Tropas de Asalto). Sin embargo, en cualquiera de los casos, los alemanes enfatizaron la estrecha coordinación entre la infantería y la artillería de campaña.

Una combinación de organización excelente, adiestramiento y trabajo del estado mayor fue imprescindible en la formación de unidades cohesivas que se desempeñaron bien a nivel táctico y operativo en la campaña del río Marne, como fue ejemplificado por las maniobras que realizaron los cuerpos de ejército y las divisiones por orden de Kluck cuando él cambió el frente de su ejército del sur al este y lo movió a una distancia de veinte millas al noroeste mientras estaba en contacto con el enemigo. Sin embargo, el factor más importante en esta ecuación fue el liderazgo. La confianza mutua de los líderes en todos los escalones garantizaba que Kluck no estaba pidiendo lo imposible—sino lo casi imposible.

## Crear una comprensión compartida

A nivel operativo, los comandantes compartieron una comprensión del ambiente operativo anticipado y las capacidades de sus tropas. El general coronel Alexander von Kluck, comandante del Primer Ejército, en particular, demostró una amplia comprensión de las capacidades de sus soldados, implacablemente haciéndolos marchar durante la campaña en el avance, en el cambio a nuevos frentes y, por último, en retiradas ordenadas. A pesar del esfuerzo físico extremo, las tropas de Kluck siempre satisficieron sus expectativas.

Sin embargo, dado que esta fue la primera campaña alemana que usó ejércitos tan grandes, a finales del



El general Karl von Bülow, del Ejército Imperial de Alemania, 1915

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

avance, el 8 y 9 de septiembre, se desintegró la comprensión mutua necesaria para la ejecución adecuada del control de mando tipo misión entre el cuartel general de Moltke y los comandantes en el campo de batalla. Divergentes comprensiones de la situación operativa y las capacidades de las tropas revelaron una grieta que resultó en la emisión de una controvertida orden de retirada alemana que, luego, muchos se quejarían amargamente por ser innecesaria<sup>2</sup>.

## Proporcionar una intención del comandante clara

Estrechamente relacionada con esta grieta en la percepción de la situación, los comandantes alemanes principalmente no se adhirieron al modelo moderno de mando tipo misión al no proporcionar eficazmente una intención clara del comandante. Este fracaso se debió a una combinación del ambiente de mando del Ejército alemán, la carencia de tecnología de comunicaciones adecuada para un ejército que avanzaban en masa y en la personalidad relativamente débil y vacilante

del comandante alemán de mayor jerarquía, el jefe de Estado Mayor General Moltke.

**El ambiente de mando.** Moltke fue el comandante de campo de facto de las fuerzas alemanas—mientras el káiser era el comandante nominal. Su tío, el mariscal de campo Helmut von Moltke (el Viejo), lideró la victoria de Prusia en las guerras de Unificación alemana (1864-71) y prácticamente inventó el concepto de mando tipo misión, una iniciativa pionera que él desarrolló junto a un sistema único de mando doble alemán. En este sistema, un oficial del Estado Mayor General específicamente entrenado era emparejado con todos los comandantes de mayor jerarquía a nivel de división hacia arriba y compartía la responsabilidad de las decisiones de mando con el comandante. Los comandantes pocas veces se oponían a la opinión de sus compañeros del Estado Mayor General. Esta relación creó un ambiente de mando que permitió el uso extenso de órdenes tipo misión porque se esperaba que los oficiales supieran lo que se necesitaba hacer en situaciones similares basado en el entrenamiento, experiencias y participación constante en la planificación de contingencia, esto disminuyó la necesidad de instrucciones detalladas.

**El efecto de la estrategia en las operaciones.** En el período de preguerra, el cuartel general del Estado Mayor General alemán en Berlín se había dedicado al estudio de soluciones y contingencias para resolver el problema militar específico que les habían dado los políticos—la alta probabilidad de una guerra de dos frentes. La política exterior agresiva de Alemania a fines del siglo XIX había alienado a varios otros poderes y había resultado en el establecimiento de alianzas militares concebidas para contrarrestar el aventurismo militar alemán. Sin embargo, en un giro irónico, para 1914, las fuerzas alemanas lideradas por Moltke el Joven estaban tan atadas a su plan de alto riesgo para ganar una guerra de dos frentes que incluso las decisiones políticas del Estado con respecto a asuntos no militares se tomaban en base a la primacía de las consideraciones militares que se preveían para este tipo de guerra. De esta manera, cuando estallaron las pasiones nacionalistas que habían gestado por mucho tiempo en el continente, la guerra de dos frentes se convirtió en una realidad—no porque era necesaria pero, en gran parte, porque había sido planificada con antelación.

**El liderazgo de mayor jerarquía de Alemania.** El káiser Wilhelm II había seleccionado a Moltke para

liderar el Ejército Imperial por su afabilidad en lugar de su destreza militar. En 1914, el káiser, a pesar de ser el comandante en jefe de las Fuerzas Armadas desde un punto de vista técnico, optó por dejar que sus militares profesionales sumamente entrenados hicieran sus trabajos con una mínima injerencia, ofreciéndoles solo comentarios ocasionales de sentido común—que en gran parte eran ignorados.

Por su parte, Moltke también depositó su confianza en la descentralización de la autoridad de ejecución. Como resultado, su confianza en el planteamiento de mando tipo misión lo llevó a planificar a través de un nivel mínimo de orientación en las actividades de sus comandantes subalternos de ejército de campaña, pero no anticipó cuán mínimo llegaría a ser su control a medida que avanzaba la campaña. Un sistema de comunicaciones débil, junto con una organización difícil de manejar, fueron vulnerabilidades que ayudaron a crear un ambiente de mando y control que en gran medida se salió fuera de su control.

**La tecnología de comunicaciones.** En términos organizacionales, ocho ejércitos de campaña se reportaban directamente a Moltke y a su cuartel general, el *Oberste Heeresleitung* (Comando Militar Supremo), sin la interferencia de otro cuartel general de grupo de ejército entre los dos niveles de mando. El gran desafío de gestionar un alcance de control tan extenso fue agravado por la tecnología de comunicaciones deficiente así como la decisión de Moltke de no mover su cuartel general hacia el frente, más cerca de sus subalternos, lo que habría facilitado la provisión de su orientación personal en momentos críticos cuando no funcionaban las capacidades técnicas de comunicación.

La tecnología de comunicación de 1914 incluyó el teléfono, el telégrafo y la radio. Y por si fuera necesario, también podían usarse correos aéreos o terrestres. Normalmente, en 1914 muchos ejércitos nacionales usaban el teléfono para las comunicaciones locales y el telégrafo para las distancias más largas. Sin embargo, el ejército alemán había abandonado el telégrafo en 1910 con planes de depender de una combinación del teléfono y la radio. Como consecuencia, a principios de la guerra en 1914, se supuso que el teléfono fuese el medio de comunicación principal mientras las tropas de transmisiones tendían líneas semipermanentes a todos los cuarteles generales de los ejércitos de campaña;

las líneas temporales y el contacto personal apoyaban a las unidades en los escalones inferiores.

Sin embargo, las maniobras y las planificaciones en tiempos de paz no proporcionaron un panorama adecuado de las dificultades extremas en el combate, al avanzar a través de un territorio extranjero bajo el fuego de armas modernas, que encontrarían las unidades altamente móviles a la hora de usar las comunicaciones telefónicas en circunstancias donde los sistemas de comunicaciones civiles no estaban disponibles. Muy pronto, la experiencia demostró que las tropas de transmisiones no pudieron tender las líneas alámbricas tan rápido como avanzó el ejército y dentro de seis días, la radio se convirtió en el medio principal de comunicación. Sin embargo, la radio también tuvo deficiencias serias en su uso. El gran incremento de volumen en las transmisiones de radio que ocurrió cuando la radio se convirtió en el medio principal de comunicación entre los escalones, combinado con la necesidad de codificar y descodificar todas las transmisiones, resultó en una demora de



El comandante del Ejército francés, general Joseph Joffre, dando órdenes en el campo de batalla.

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

los mensajes de hasta veintiséis horas. Estas demoras significaron que las actualizaciones de la situación y las directivas no llegaban a tiempo durante la transmisión y las dos se tornaban obsoletas cuando eran recibidas por el receptor<sup>4</sup>. Además, las radios contemporáneas eran grandes, delicadas, propensas a averías, y solo se distribuyeron en cantidades limitadas hasta el nivel de ejército<sup>5</sup>. Como un plan de contingencia para el sistema electrónico, hubo correos disponibles, pero su uso requirió mucho tiempo. Además, un número limitado de aviones estuvo disponible para llevar mensajes entre los cuarteles generales, pero el potencial para usarlos en ese rol fue ignorado<sup>6</sup>.

Las vulnerabilidades y limitaciones tecnológicas, las frecuentes averías en los equipos, y la falta de uso de medios alternativos para comunicar las instrucciones vitales se combinaron e irrumpieron en gran medida los procedimientos normales del mando de campaña de los alemanes, que se basaba en reuniones nocturnas en donde los subalternos producían informes sobre la situación y los comandantes planificaban las operaciones del siguiente día. La degradación sistémica afectó a Moltke en particular. Los informes atrasados significaron que las directivas emitidas por él se tornaban obsoletas y obligaba al subalterno a usar su discreción e iniciativa para adivinar la situación y concepto operativo actual.

Sin embargo, a pesar de fallas obviamente graves en el sistema, Moltke resueltamente se quedó en su cuartel general muy lejos del campo de batalla, presuntamente para mantener al káiser, que hubiera insistido en acompañarlo, fuera de peligro, pero también porque ese fue su estilo de mando.

## **Ejercer la iniciativa disciplinada y usar las órdenes tipo misión**

Como consecuencia de los impedimentos tecnológicos y organizativos, y un líder de mayor jerarquía con un estilo de mando sumamente aislado, la niebla de la guerra estaba omnipresente en la cadena de mando alemana. Dado que Moltke solo pudo ejercer el control de manera muy aislada, los comandantes de los ejércitos de campaña en el ala derecha tuvieron que interpretar la intención de Moltke por sí solos a través de comunicados ambiguos u obsoletos.

Si bien esta situación permitió que los comandantes de ejército de campaña ejercieran la iniciativa, sólo era

disciplinada dentro del marco de las operaciones de los distintos ejércitos y careció de un concepto operativo general actualizado entre los ejércitos. Como resultado, las fuerzas alemanas, en general, no estaban sincronizando sus actividades el uno con el otro para lograr la eficacia operativa. Por ejemplo, mientras Kluck continuaba avanzando todos los días, las tropas de Bülow descansaban y se atrasaban por un día en la marcha. La reorientación hecha por Kluck de la mayoría de su ejército en el frente del río Ourcq, mientras dejaba una gran brecha protegida sólo por la caballería, careció de la prudencia que la sincronización disciplinada con los otros ejércitos (especialmente el de Bülow) hubiera mitigado. Sin embargo, en esta situación, Kluck consideró el riesgo justificado.

Además, los problemas de comunicación tuvieron efectos adversos en ambas direcciones. Frustrado por la falta de información en tiempo, Moltke desarrolló una opinión excesivamente pesimista de sus operaciones a principios de septiembre. Desde su perspectiva, las fuerzas aliadas no estaban siendo destruidas a un nivel adecuado, como el pequeño número de prisioneros siendo enviados a la retaguardia pareció indicar, y las fuerzas enemigas derrotadas, en general, aún parecieron estar manteniendo la cohesión de unidad. Lo que Moltke no comprendió fue que los ejércitos en masa habían cambiado las condiciones operativas. En aquel momento, fue muy difícil para un ejército agresor en marcha destruir un ejército derrotado en marcha salvo por una maniobra de envolvimiento porque la letalidad y el armamento de gran alcance eficaz, así como la movilidad de las unidades, habían llegado a ser muy grandes.

En términos estratégicos, el objetivo principal de Moltke fue completamente envolver las fuerzas aliadas y empujarlas hacia las fuerzas alemanas en su flanco izquierdo. Si bien esta maniobra probablemente fue más allá de las capacidades del Ejército alemán, basado en el número de tropas disponibles, Moltke se olvidó de esto y temió una trampa enemiga. El resultado fue que el comandante alemán llegó a ser muy pesimista y, como consecuencia, pensó que su ala derecha estaba en mucho más peligro del que en realidad estaba.

De todas formas, a fines de la campaña, la intención de Moltke estaba llegando solo esporádicamente a sus comandantes en el campo, basada en actualizaciones de la situación de unos días antes. Puesto

que los acontecimientos generalmente ocurrían antes que tales directivas llegaran, los comandantes en el campo, que habían sido entrenados en un sistema que destacaba la iniciativa, respondieron de manera individual.

La carencia de información y la falta de cooperación aparente de sus comandantes de campo causaron que Moltke emitiera nuevas directivas que no reflejaban necesariamente las realidades del campo de batalla sino que eran respuestas y acciones contraproducentes a las noticias de la contraofensiva de Joffre que, irónicamente, mejoraban las probabilidades del éxito aliado.

La respuesta de Moltke para esta situación, ya que se rehusaba a ir al frente, fue enviar a su oficial de inteligencia Hentsch, igualmente conservador y pesimista, quien también consideró la situación desesperada basado en poca información precisa. Hentsch subsecuentemente manipuló a Bülow a retirarse aun mientras estaba atacando—una acción que luego obligó a Kluck a hacer lo mismo.

Sin embargo, la situación que los alemanes enfrentaron el 8 de septiembre distó mucho de la evaluación espantosa compartida por Hentsch, Moltke y, luego, Bülow. Kluck había derrotado al Sexto Ejército francés en el río Ourcq y, como mínimo, había destruido sus capacidades ofensivas. La fuerza de protección de la caballería que se encontraba en la brecha entre Kluck y Bülow había frenado en gran medida el avance británico. Mientras el ala derecha de Bülow estaba cediendo, poco a poco, el paso al avance del Quinto Ejército francés, su ala izquierda había destrozado

al Noveno Ejército francés. En lugar de una retirada, una simple reorganización de las fuerzas alemanas pudiera haber permitido que continuara el avance alemán mientras Moltke movía a sus fuerzas al frente desde su lado izquierdo. En cambio, los alemanes, basado en el asesoramiento de Hentsch y respaldado por Moltke, optaron por ceder la iniciativa y retirarse. Uno de los resultados fue que los alemanes jamás recuperaron la iniciativa hasta 1918.



El jefe de Estado Mayor General del Ejército Imperial de Alemania  
Helmuth von Moltke

(Fotos: Biblioteca del Congreso)

## Aceptar riesgos prudentes

La agresividad emergente por parte de los líderes de mayor jerarquía, manifestada en la voluntad de aceptar riesgos prudentes, parece haber sido el factor discriminante clave que llevó al resultado. Si bien tanto los alemanes como los franceses fueron partidarios de la asertividad en los comandos de campaña, la niebla de la guerra moderó esta aproximación. En la primera campaña del Marne, un conocimiento incompleto del despliegue enemigo en ambos lados llevó a temer un involucramiento, lo que frenó la agresividad, creó una precaución excesiva en los alemanes y largas retiradas en el caso de

los aliados. Incluso Kluck, a veces, tuvo miedo de dejar abierto su flanco derecho, lo que explica en parte porque trasladó tantas tropas al frente del Ourcq. Por otro lado, el comandante del Quinto Ejército francés, el general Charles Lanrezac, un intelectual y oficial bien respetado en tiempos de paz, perdió toda su agresividad una vez que enfrentó las incertidumbres de la guerra. Lanrezac resultó ser un subalterno inadecuado que Joffre tuvo que reemplazar.

A nivel más alto, Joffre resultó ser muy agresivo, a diferencia de Moltke. Si bien sus acciones pudieron haber resultado en una catástrofe, a pesar de los previos fracasos, la agresividad impulsó a Joffre a atacar el 6 de septiembre a lo largo de los frentes del Marne y del Ourcq cuando el enemigo aún estaba avanzando con éxito o previamente había repelido contraataques. La gran contraofensiva arriesgada de Francia fue lo suficientemente exitosa que obligó a los alemanes a retirarse cuarenta millas porque la agresividad asustó al Alto Mando alemán.

Los alemanes probablemente pudieron haber reorganizado sus fuerzas y rechazar la contraofensiva, pero en este momento, básicamente estaban luchando batallas separadas e inconexas a nivel de ejército de campo, en lugar de en conjunto; por lo tanto, una respuesta coordinada al avance aliado, aparte de una retirada para reagruparse, probablemente no hubiera sido posible.

## Otros impactos

Las actitudes, personalidades y estilos de liderazgo en ambas partes de la guerra tuvieron gran impacto sobre el resultado de la campaña.

**Las actitudes contrastantes.** Moltke llegó a ser muy pesimista con el primer indicio de que no iba a ocurrir una victoria rápida a pesar de tener una fuerza muy grande, bien organizada y abastecida a su disposición que ya había ganado una impresionante serie de victorias tácticas sucesivas. Por el contrario, su contraparte francés, Joffre, siguió siendo optimista a pesar de un mes de derrotas y retiradas constantes. Con esta actitud, tanto Joffre como sus tropas demostraron gran resistencia psicológica en la campaña a diferencia de la del alto mando alemán.

Por ejemplo, a pesar del cansancio general, las tropas alemanas continuaron desempeñándose bien. Esto fue claramente evidente al mitigar los efectos de un gran contraataque francés que pudo ser catastrófico para los alemanes, quienes, en cambio, respondieron con una retirada relativamente breve y bien ordenada. Sin embargo, usando el mismo hecho de que los aliados habían obligado a los alemanes a estar a la defensiva y hacer una retirada, Joffre públicamente transformó estos acontecimientos en una gran victoria en las mentes de sus soldados, la población civil y, probablemente, el Alto Mando alemán también.

Como resultado, dada la situación estratégica, la falta de una victoria rápida fue una gran derrota psicológica y moral para Alemania, aunque no se apreciara inmediatamente. Irónicamente, si bien los alemanes operaron usando lo que hoy en día casi universalmente se considera el modo superior de mando (el mando tipo misión) para ganar tácticamente todos los enfrentamientos de la campaña, medido en el número de bajas y otros daños infligidos a los aliados, perdieron estratégicamente porque sus líderes decidieron que habían perdido. El supuesto dicho napoleónico que sostiene: «la relación entre el estado de ánimo y lo físico es de tres a uno», evidentemente fue relevante a la situación de los alemanes y los franceses el 9 de septiembre de 1914 como también lo es en la actualidad.

**El impacto de la personalidad.** Sin lugar a dudas, las personalidades de los distintos comandantes jugaron el papel más importante que llevó al resultado de la campaña. Los ejemplos más obvios se manifestaron en la relación entre Moltke, Kluck y Bülow.

Las diferencias de personalidad son evidentes en la reacción comparativa de los dos comandantes de ejército de campo, Kluck y Bülow, con respecto al cansancio abyecto que resultó de un mes de marcha, enfrentamientos intermitentes y la incertidumbre en cuanto a la situación enemiga. Si bien a principios de septiembre, los dos comandantes reconocieron el agotamiento de sus fuerzas, Kluck continuó el avance, cruzó el río Marne y, luego, trasladó la parte principal de su ejército a marcha forzada al frente del río Ourcq. Después de luchar en ese lugar por cinco días, las tropas de Kluck marcharon cuarenta millas a las nuevas posiciones cerca de la ciudad de Aisne, donde luego rechazaron ataques aliados. Kluck pudo liderar a sus fuerzas de una manera extraordinaria incluso después de estas tropas haber alcanzado niveles de agotamiento extremos.

Mientras tanto, Bülow permitió que sus tropas descansaran por un día y medio y redujo el ritmo de su avance para rodear y sitiar la fortaleza menor La Fere, que los franceses evacuaron en aquel momento. La precaución de Bülow resultó en la ventaja de un día de marcha por parte de Kluck, lo cual contribuyó a la brecha que se había abierto entre los dos ejércitos. Solo el ala izquierda de Bülow continuó el ataque hasta que comenzó la retirada a Aisne.

Kluck pudo conseguir mucho más de sus tropas que Bülow porque su agresividad optimista sostuvo el estado de ánimo de sus fuerzas. Kluck también pareció tener un entendimiento profundo de lo que podían hacer sus tropas y tenía confianza en que él y sus subalternos podían encomendar cualquier tipo de tareas y sacar el mejor provecho sus soldados. Sin embargo, la agresividad de Kluck molestó tanto a Moltke como Bülow, lo que provocó que Moltke colocara a Kluck bajo el mando de Bülow dos veces.

**La importancia duradera del liderazgo.** La lección más obvia de la primera campaña del Marne con relevancia al mando tipo misión, pero también al concepto del mando en general, es la importancia duradera del liderazgo a todo nivel. A principios de la guerra, Europa había gozado de un período de más de cuarenta años de paz general, aunque también presencié un auge concurrente de grandes ejércitos de conscriptos, a medida que identidades nacionales previamente entremezcladas se solidificaban en Estados nacionales con una profunda desconfianza entre ellos. Tales ejércitos masivos que surgieron jamás habían sido desplegados antes. Como resultado, en el continente europeo, ningún oficial de las alianzas, que con el tiempo se enfrentarían, tenía experiencia práctica comandando ejércitos de grandes magnitudes excepto en ejercicios, a pesar de haberse escrito una gran cantidad de teorías sobre tales mandos. En Gran Bretaña, los comandantes británicos no tuvieron ni siquiera la experiencia de maniobras de ejercicio, dado que el Ejército británico solo organizaba los mandos más grandes en respuesta a crisis emergentes debido a los costos implicados en tales movilizaciones.

## Conclusiones

En teoría, el concepto del mando tipo misión alemán, antes de la guerra, propugno conceptos similares a los principios antes discutidos. Sin embargo, una combinación de inexperiencia de los líderes en el mando de grandes cuerpos de tropas (que frecuentemente llevó a la precaución en los momentos cuando se requirió la intrepidez), las personalidades demasiado pesimistas y fácilmente desalentadas en los niveles más alto de mando alemán, así como la tecnología de comunicación poco fiable de esa época llevaron al mal uso de varios principios del mando tipo misión y a la retirada eventual de las fuerzas alemanas a líneas estáticas.

A principios de la guerra, el Ejército Imperial de Alemania fue el proponente principal del concepto de lo que actualmente reconocemos como el mando tipo misión a nivel operativo<sup>7</sup>. Sin embargo, en la primera campaña del Marne, el uso de mando tipo misión parece ser una de las razones principales del fracaso alemán porque se ejecutó defectuosamente. Al mismo tiempo, los franceses, a fin de cuentas, lograron el éxito al usar un método de mando que no se relacionaba al modelo de mando tipo misión, pero en comparación, fue altamente disciplinado y llevado a cabo por un comandante de mayor antigüedad agresivo.

En general, los ejércitos exitosos en la era moderna han adoptado los concepto de mando tipo misión a menos que contaran con una gran superioridad numérica o tecnológica sobre sus adversarios. Por lo tanto, una razón para estudiar la primera campaña de la Primera Guerra Mundial es el paralelismo relativo de algunos de sus aspectos que son pertinentes hoy en día. Por ejemplo, en la literatura militar reciente, observamos una gran cantidad de debate sobre la teoría y filosofía relacionadas con la conducción de la guerra (p.ej., ¿Qué es el mando tipo misión?, ¿Cuál es el centro de gravedad?, ¿Qué es la contrainsurgencia?, ¿Debe ser la contrainsurgencia centrada en la población o en el enemigo?, ¿Cuál es el acrónimo o designación adecuada para la contrainsurgencia?).

Del mismo modo, debates estridentes sobre las teorías militares de estrategia y táctica antes de agosto de 1914 fueron diversos y abstractos, y la guerra —antes de la verdadera guerra— había llegado a ser muy teórica. Se pusieron a prueba muchas teorías elaboradas antes de la guerra en las primeras seis semanas después que estalló la misma y esto obligó a todos a enfrentar la realidad de la situación—que a veces fue ignorada en los debates antes de la guerra. Como es el caso en toda guerra, la realidad forzó el cambio.

En la era tecnológica y moderna, tales debates teóricos pueden estar llevando a conclusiones engañosas. Por ejemplo, hoy en día se minimiza frecuentemente la importancia de la niebla de guerra, mitigada teóricamente por el concepto de la «conciencia situacional», basado en la presunción de que la recolección de inteligencia apoyada por la tecnología puede disipar toda la niebla. Sin embargo, tal disipación probablemente es una ilusión y la niebla perdurará siempre que se libren guerras entre seres humanos que tomen decisiones de manera imprevisible.

En 1914, también hubo expectativas erróneas en cuanto a cómo funcionarían las armas y cómo el enemigo reaccionaría a las mismas, ocurrió de la misma manera cuando las Fuerzas Armadas de EUA comenzaron sus operaciones en Irak y Afganistán. Nuestras experiencias en dichos lugares demuestran que las presunciones malas y engañosas continúan siendo una característica persistente de la guerra.

Además, las paradojas de la campaña del Marne de 1914, en comparación con las de los conflictos más recientes, parecen validar un patrón de necesidades recurrente. Los combatientes necesitan un concepto general de la conducción de operaciones para guiar sus acciones, al menos una evaluación mínimamente precisa de las capacidades enemigas y una planificación dedicada a los principios de guerra consagrados que se necesita seguir, especialmente si la conciencia situacional es incompleta o el enemigo responde de manera inesperada.

## Epílogo

En los niveles más altos, los militares profesionales del káiser —a pesar de su confianza en los mismos— lo decepcionaron en esta campaña, lo que a la postre resultó en la derrota de la guerra junto a la pérdida de su corona. Con la derrota de la guerra, los términos de paz severos impuestos sobre Alemania jugaron un rol clave que condujeron a la Segunda Guerra Mundial. Por lo tanto, la casi olvidada derrota alemana de hace un siglo no sólo jugó un gran rol en la formación del mundo moderno sino que también ofrece lecciones importantes para los militares profesionales actuales.

Sin bien la Primera Batalla del Marne ocurrió hace más de cien años, una reflexión de la batalla fue invocada indirectamente en unas noticias recientes cuando la policía francesa realizó una búsqueda masiva de dos terroristas asesinos por todas las aldeas y ríos que marcaron el campo de batalla de 1914. El pueblo de

Dammartin, donde concluyó la búsqueda, de hecho estaba directamente detrás del campo de batalla de Ourcq que fue casi completamente capturado por los alemanes en 1914—justo antes de que se retiraran. Cuando se recuerda la batalla en la conciencia pública, se recuerda por el convoy legendario de taxis de París que transportaron tropas al frente para, según se dice, ayudar a la victoria aliada en la batalla—y destacar una aparente brecha entre las líneas alemanas que subsecuentemente fue llenada por tropas aliadas. De hecho, los taxis solo desempeñaron un papel menor en la campaña, dado que las tropas que fueron transportadas al campo de batalla no lucharon hasta el día siguiente y la brecha alemana era paralela a una brecha del mismo tamaño en las líneas aliadas, la cual los alemanes no pudieron explotar.

No obstante, este tipo de cuento popular mítico —sin importar cuán preciso es como cuestión de hecho histórico— metafóricamente subraya el rol decisivo que jugó la psicología en la verdadera campaña del Marne. Esta antigua campaña presenta muchas preguntas para el análisis que podrían producir lecciones impercederas que trascenderían el simple interés antecuario. ¿Si los alemanes fueron tan exitosos, por qué fracasaron en última instancia? Y, ¿Cómo pudieron los franceses, ineptos operativamente al principio, cambiar la situación?

Al contestar una de estas preguntas, es útil observar que los alemanes ganaron toda batalla a nivel táctico —pero estratégica y operativamente perdieron la campaña. Esto parece ser principalmente el resultado de las incertidumbres de la guerra que se infiltraron en la psicología de los líderes alemanes, lo que resultó en vacilación y oportunidades perdidas. A fin de cuentas, la amenaza causada por la brecha alemana, debido a los fallos de comunicación, era una realidad sólo en la percepción de los comandantes alemanes. Irónicamente, esta «brecha» mental fue más decisiva para la campaña que la brecha física que existía entre las unidades. ■

*John J. McGrath es un historiador del Ejército en el Instituto de Estudios de Combate en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Es autor y editor de once publicaciones históricas del Ejército y contribuidor a varias otras. Recibió su licenciatura de Boston College, una maestría de la Universidad de Massachusetts en Boston y es aspirante de doctorado en la Universidad Estatal de Kansas. Su trabajo más reciente sobre la Primera Batalla del Marne será publicado en 2016.*

## Notas

1. Department of the Army, Army Doctrine Publication No. 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: 2012), p. 2.
2. Martin Sonnenberger, «Mission Command During the War of Movement in World War I—Initiative and Synchronization of the German Right Wing in August and Early September 1914», (monografía, Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA, 2014), págs. 41-43.
3. Mark Osborne Humphreys y John Maker, editores, *Germany's Western Front: Translations from the German Official History of the Great War. 1914: Part 1 The Battle of the Frontiers and Pursuit to the Marne* (Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University Press, 2013), Kindle loc. 2877.
4. *Ibíd.*; Bradley John Meyer, «Operational Art and the German Command System in World War I» (tesis doctoral, Universidad Estatal de Ohio, 1988), págs. 133-137.
5. Paul Evans, «Strategic Signal Communications—A Study of Signal Communications as Applied to Large Field Forces, Based on the Operations of the German Signal Corps During the March on Paris in 1914», *Signal Bulletin* 82, enero-febrero de 1935, págs. 24-58.
6. Evans, págs. 46-47.
7. Dennis E. Showalter, «The Retaming of Bellona: Prussia and the Institutionalization of the Napoleonic Legacy, 1815-1876», *Military Affairs* 44 (abril de 1980): págs. 57-63; Antulio J. Echevarria II, *After Clausewitz: German Military Thinkers before the Great War* (Lawrence, KS: Kansas University Press, 2002), págs. 13-4.



(Foto del sargento Christopher Johnston, 3ª División de Infantería PAO)

Especialista Joseph Schrider, un operador de radar localizador de fuego asignado al 1er Batallón, 10º Regimiento de Artillería de Campo, 3er Equipo de Combate de Brigada Blindada, 3ª División de Infantería, informa al comandante, sargento mayor Mark A. Aaron, presidente de la junta directiva durante el consejo de promoción «de regreso a lo básico» en el Campo Buehring, Kuwait. La junta directiva fue concebida sobre el concepto de soldado total. Los integrantes de la junta directiva evaluaron los conocimientos y destrezas de los soldados en una variedad de temas como ejercicio y ceremonia, liderazgo del Ejército, radiocomunicación, lectura de mapa y primeros auxilios.

# Cómo desarrollar líderes

Coronel Frank Wenzel, retirado, Ejército de EUA

Si le pregunta a una docena de líderes del Ejército en varios escalones qué significa el desarrollo de líder, posiblemente recibirá una docena de respuestas distintas, incluso las siguientes:

- ◆ Sesiones de desarrollo profesional de oficial y suboficial (NCO, por sus siglas en inglés) en el nivel de unidad
- ◆ Asesoramiento
- ◆ Progresión de carrera
- ◆ Educación profesional militar
- ◆ Planificación de sucesión y proyección de líder

- ◆ Rotaciones del centro de adiestramiento de combate
- ◆ Autocapacitación, incluso instituciones educativas no gubernamentales
- ◆ Ampliación de experiencias

En este artículo se contestará la pregunta—¿qué es el desarrollo de líder? Si bien cada una de las respuestas anteriores es un ejemplo de las funciones, objetivos, o tareas del desarrollo de líder, las respuestas solo tocan la superficie en cuanto a cómo el Ejército desarrolla a los líderes.

La *Estrategia de desarrollo de líder del Ejército de 2013* (ALDS, por sus siglas en inglés) estipula lo siguiente:

«El desarrollo de líder es un proceso deliberado, continuo y progresivo —basado en los valores del Ejército— que desarrolla a los soldados y al personal civil del Ejército en líderes profesionales de **carácter, calificados y comprometidos**. El desarrollo de líder se logra a través de la síntesis de toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencias adquiridas a través de oportunidades en el campo institucional, operacional y de autodesarrollo, apoyado por compañeros y relaciones de desarrollo»<sup>1</sup>.

En el modelo de desarrollo de líder que se muestra en la Figura 1, se ejemplifica, gráficamente, esta definición<sup>2</sup>.

El desarrollo de líder ocupa un lugar muy alto en la lista de prioridades del jefe de Estado Mayor del Ejército (CSA, por sus siglas en inglés) ya que es imprescindible que tanto los líderes como los subalternos

de hoy en día se autodesarrollen para satisfacer las necesidades actuales y futuras del Ejército. El desarrollo de líder abarca distintos elementos en diferentes escalones.

En los niveles de mando superiores, el Ejército se asegura que haya sistemas establecidos para desarrollar a líderes—este es el dominio de los generales. En el nivel de unidad, los líderes son responsables de desarrollar a sus subalternos. Esta práctica en el trabajo es el dominio de los comandantes de unidad y de los suboficiales. Aunque tanto las perspectivas en el nivel de Ejército y unidad se centran en satisfacer las necesidades actuales y del futuro, una diferencia importante es el periodo de desarrollo. Los líderes de unidad se aseguran que los líderes subalternos estén preparados para funcionar en sus posiciones actuales y futuras. Por el contrario, el Ejército, en general, toma una perspectiva a largo plazo con la intención de garantizar que los sistemas estén establecidos para desarrollar a los líderes de menor antigüedad a fin de que se conviertan en líderes de mayor antigüedad que el Ejército requerirá en las décadas por venir. El propósito de este artículo es



**Figura 1. Modelo de desarrollo de líder del Ejército**

analizar brevemente las características principales en cuanto al establecimiento de las condiciones tanto del sistema de desarrollo de líder del Ejército como de la ejecución del desarrollo de líder en el nivel de unidad. Además, se toman en consideración algunas iniciativas de desarrollo de líder.

## Sistema de desarrollo de líder (estratégico) en el nivel de Ejército

El Ejército de EUA desarrolla líderes para la Nación. El Ejército, para el futuro previsible necesitará, cada vez más, individuos que puedan funcionar en ambientes complejos e inciertos. Según la ALDS de 2013, «el número de actores globales y regionales que pueden amenazar a Estados Unidos a través de respuestas asimétricas y adelantos tecnológicos está en aumento»<sup>3</sup>. En la ALDS de 2013, se describe cómo las tendencias en aumento hacia la globalización a través de los adelantos tecnológicos, lo cual aumenta la incertidumbre en el ambiente estratégico, han sido bien analizadas en las recientes evaluaciones de estrategia nacional y global. Estas incluyen *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense* [Mantenimiento del liderazgo global de EUA: las prioridades de defensa para el siglo XXI], el *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* [Concepto culminante para las operaciones conjuntas: Fuerzas Conjuntas de 2020] y las *National Intelligence Council's Global Trends 2030* [Tendencias globales de 2030 del Consejo de Inteligencia Nacional]<sup>4</sup>. En estos documentos claves se describe los desafíos que probablemente enfrentarán los líderes del futuro y los mismos ayudan a los líderes del Ejército a prever dichos desafíos.

Las amenazas analizadas en estos estudios produjeron una descripción de los atributos y capacidades que los futuros líderes deben poseer. Estos atributos y capacidades están en el modelo de requerimiento de liderazgo del Ejército, representado en la Figura 2, en la página 36<sup>5</sup>.

En vista de que el desarrollo de líder cruza todos los comandos, agencias y estados mayores, el CSA asignó al general del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) a fungir como el oficial responsable de mayor jerarquía (SRO) para el desarrollo del liderazgo del Ejército<sup>6</sup>. En vista de que el SRO trabaja estrechamente con el secretario asistente del Ejército para los Asuntos de Personal

y de la Reserva, él es el punto focal de todas las iniciativas para el desarrollo de líder en el nivel del Ejército. El SRO recibe el apoyo de una gran variedad de comandos del Ejército y agencias, incluso la Oficina del Subjefe de Estado Mayor para Operaciones y Planes (G-3/5/7); la Oficina del Subjefe de Estado Mayor para Personal (G-1); y el general del Comando de Recursos Humanos.

A fin de identificar estos aspectos y las sugerencias de desarrollo, se estableció el Foro de la Profesión del Ejército y Desarrollo de Líder (APLDF, por sus siglas en inglés) como una parte clave del Programa de Desarrollo de Líder del Ejército. El SRO usa el APLDF para moldear y encabezar las iniciativas de desarrollo de líder en todo el Ejército. En este foro, las iniciativas de desarrollo de líder se desarrollan, se les da seguimiento y se aprueban para la implementación de las mismas en todo el Ejército. A fin de garantizar la sincronización de las iniciativas de implementación emergentes o en existencia, las organizaciones participantes comparten temas, asuntos y mejores prácticas de desarrollo de líder que son desarrolladas en otros foros importantes del Ejército tales como la Conferencia de Adiestramiento y Desarrollo de Líder del Ejército, el Consejo de Iniciativa de Capital Humano, el Comité Directivo General de Adiestramiento y el Comité Directivo General para la Transformación de la Fuerza Laboral Civil<sup>7</sup>.

El APLDF es un organismo de toma de decisiones presidido por el SRO. El SRO encabeza y ejecuta el Programa de desarrollo de líder del Ejército y hace recomendaciones de desarrollo de líder al CSA. Por lo tanto, el SRO está facultado completa, permanente e inalienablemente para moldear y liderar las iniciativas para el desarrollo de oficiales, oficiales técnicos, suboficiales y civiles. La afiliación del APLDF incluye los comandos del Ejército; los comandos del componente de servicio del Ejército; las unidades de información; el Departamento de la Guardia Nacional; el Comando de la Reserva del Ejército de EUA; los Cuarteles Generales; los directores de Estado Mayor del Ejército; el Comando de Recursos Humanos; y otros afiliados según lo indique el SRO.

Los afiliados al APLDF analizan de manera crítica las iniciativas y los programas de desarrollo de líder, tratan distintos asuntos y aprovechan sus experiencias y criterios para asesorar al SRO<sup>8</sup>. Entre las iniciativas actuales se encuentran, a saber: la

Extensión Regional y Estratégica, la Evaluación 360 del Comandante, el NCO de 2020, Nuestra Profesión del Ejército Estadounidense y el Programa de Política y Planificación Estratégica Avanzada<sup>9</sup>. Las iniciativas completadas con éxito son las siguientes: el Seguimiento de Carrera del Ejército, el Programa de

Evaluación y Comentarios Multirecurso (MSAF, por sus siglas en inglés) y el Programa de Intercambio Interinstitucional del Curso de Oficial de Comando y Estado Mayor (CGSOC, por sus siglas en inglés).

Cónsonos con la ALDS de 2013, el APLDF trabaja para reequilibrar los tres componentes de desarrollo de



**Figura 2. Modelo de requerimientos de liderazgo del Ejército**

líder esenciales de adiestramiento, capacitación y experiencia para garantizar que los líderes sean adiestrados debidamente a fin de enfrentar los ambientes operacionales del futuro<sup>10</sup>. La ALDS de 2013 «proporciona una visión y guía en cuanto a los fines, las maneras y los medios para desarrollar a líderes de todos los grupos... Los líderes del Ejército deben comprender el ambiente estratégico, pensar crítica y creativamente, poder visualizar soluciones, y describir y comunicar información esencial para lograr una comprensión compartida, colaboración y desarrollo de equipo»<sup>11</sup>.

## La necesidad de la capacitación práctica

Los líderes se desarrollan en distintos escalones mediante la planificación y participación en las actividades de adiestramiento. En la ALDS de 2013 se establece lo siguiente:

El adiestramiento es un proceso organizado, estructurado, continuo y progresivo basado en principios válidos de aprendizaje concebidos para aumentar la capacidad de los individuos, unidades y organizaciones para desempeñar tareas o destrezas específicas. El objetivo del adiestramiento es aumentar la capacidad de los líderes para llevar a cabo competentemente su misión en situaciones operacionales. El adiestramiento de tarea individual desarrolla la capacidad y confianza para desempeñar las tareas necesarias en apoyo tanto al adiestramiento colectivo como operacional<sup>12</sup>.

## La capacitación en el salón de clase

La Universidad del Ejército organizará las instituciones educativas de TRADOC dentro de una estructura universitaria para crear el ambiente de aprendizaje requerido a fin de producir líderes del Ejército ágiles, adaptables e innovadores, preparados para llevar a cabo la misión y ganar en un mundo complejo. Hay enormes oportunidades en el componente educativo de las que, hasta ahora, no nos hemos percatado. En primer lugar, la integración total del CGSOC en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA con otras oportunidades para participar en programas de maestrías, ampliará la visión y habilidades profesionales de nuestros oficiales.

En segundo lugar, mediante la creación de un programa de comando en el nivel intermedio, el Ejército aumentará la exposición del Curso de Precomando. Esto no solo beneficiaría a los oficiales de comando en el nivel intermedio, sino que además, les proporcionaría a los comandantes entrantes una oportunidad para interactuar con sus compañeros.

## La experiencia

Al mirar hacia el futuro en cuanto al componente de experiencia, los líderes de mayor jerarquía cuentan con una cantidad de opciones disponibles para desarrollar y moldear una fuerza que cumpla mejor con las exigencias de la Nación tanto en la actualidad como en el futuro con recursos limitados. Estas opciones incluyen hacer un cambio hacia un plan de carrera de 30 años como el modelo estándar. Esto aliviaría las restricciones de tiempo que ocasionan ansiedad a los individuos y a sus administradores del Comando de Recursos Humanos debido a que los años se administran muy de cerca (a costa de los individuos y unidades) para garantizar que se cumplan todas las metas a fin de facilitar el avance al siguiente grado. Además, el Ejército puede considerar hacer una promoción luego de cierto grado según la experiencia y certificación en lugar del tiempo y el año en que ingresó al servicio. El expandir las oportunidades que permiten la interrupción en el servicio por asuntos de familia o de educación, o aumentar la entrada lateral para permitir la entrada al servicio del personal con talentos y destrezas específicas, tendría grandes impactos positivos en la retención y en la experiencia disponible en los grados.

A diferencia de las grandes organizaciones en el sector privado, el Ejército no recluta, selecciona ni asigna de manera rutinaria a líderes en el nivel intermedio y de mayor antigüedad fuera de sus filas. En gran parte, los grupos uniformados dependen del Ejército en sí para desarrollar a los líderes. El proceso de desarrollo de un líder militar de mayor antigüedad comienza más de 20 años antes de que la organización necesite del mismo.

## La administración del talento complementa el desarrollo de líder

La administración del talento es la combinación de procesos que el Ejército usa para garantizar que se asigne al líder correcto al trabajo adecuado en el

momento indicado. La filosofía del desarrollo de líder debe alinearse con la práctica porque el líder correcto no siempre podría ser la persona más calificada para un puesto. A menudo, el mejor líder para un puesto es aquel que el Ejército necesita «pulir» y desarrollar para una tarea específica a fin de satisfacer tanto las

necesidades organizacionales como los requerimientos futuros del Ejército. La administración de talento toma en consideración las preferencias y talentos individuales de un oficial, oficial técnico, suboficial, o civil del Ejército—la distribución de las destrezas singulares, los conocimientos y el potencial de ellos. El Ejército busca



(Foto del especialista Michael J. MacLeod, 1<sup>er</sup> Equipo de Brigada de Combate, 82<sup>a</sup> División Aerotransportada)

El sargento George Richards, un jefe de dirección de fuego de pelotón del 3<sup>er</sup> Batallón, busca desarrollar y usar mejor el 319<sup>o</sup> Regimiento de Artillería de Campo Aerotransportada, 1<sup>er</sup> Equipo de Combate de Brigada, 82<sup>a</sup> División Aerotransportada, describe cómo traducir información de un observador avanzado a un «lenguaje de artillería» de desviación y cuadrante para los artilleros, 21 de febrero de 2010 en la Base Aérea Al Asad, Irak. Richards comparte sus observaciones con un capitán del ejército de la 7<sup>a</sup> División Iraquí a través de un intérprete mientras las fuerzas de EUA e iraquíes llevan a cabo un adiestramiento con un obús de 105mm de EUA.

desarrollar y usar a los mejores líderes con base en los talentos que poseen—talentos que no solo es producto de la experiencia operacional sino también de sus asignaciones enriquecedoras, educación civil avanzada, educación profesional militar e intereses demostrados.

Juntos, el desarrollo de líder y la administración de talento se desarrollan según los principios básicos. Los líderes del Ejército deben ejemplarizar el concepto de «Ser, Saber, Hacer» según lo descrito en la ALDS de 2013<sup>13</sup>. Deben poseer rasgos tales como adaptabilidad, agilidad, flexibilidad, sensibilidad y resiliencia. El dominar estos principios básicos es una obligación profesional y provee las bases por medio de las cuales los líderes del Ejército funcionan eficazmente con socios conjuntos, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

A fin de respaldar esto, el Ejército debe reestructurar la fecha límite, de manera que los líderes tengan la oportunidad de adquirir un conjunto de experiencias más amplias que —al unirlos— mejoren el conjunto de destrezas de liderazgo del individuo. Otro uso de las evaluaciones de 360 grados que incluye aportes de superiores, compañeros y subalternos, algún día podrán respaldar la administración de talento y ayudar a los líderes a identificar sus propios puntos fuertes que deben mantener y los débiles que deben superar.

Los programas de desarrollo tales como el Programa MSAF y el Programa de Evaluación de 360 del Comandante son pasos en la dirección correcta porque aumentan la autoconcienciación de los líderes. Estas iniciativas son programas de desarrollo y no le proporcionan al Ejército evaluaciones de rendimiento o potencial. Los informes de evaluación, por sí solos, no son suficientes para evaluar el rendimiento, o potencial. El Ejército debe tomar en consideración otras maneras de evaluar el potencial de líder y el potencial de los centros de evaluación estándar según la industria para la selección y ascenso a fin de participar, verdaderamente, en la administración de talento.

## El desarrollo de líder en el nivel de unidad

La primera prioridad de un comandante es tener una unidad adiestrada y presta. En el nivel más inferior, el desarrollo de líder hace una aportación esencial a la capacidad de la unidad para adiestrar de manera eficaz y lograr su misión. La implementación eficaz se

logra mediante la integración del desarrollo de líder en las actividades diarias. Esto convierte a los soldados y civiles en líderes competentes, confiados y capaces de tomar medidas decisivas. La asignación de unidad operacional es el ambiente más eficaz para el desarrollo de líder. En encuestas de desarrollo de líder, los capitanes y mayores catalogaron cómo liderar a una unidad, el ejemplo personal y la tutoría como las tres maneras más eficaces en las que sus cualidades de liderazgo se desarrollaron<sup>14</sup>.

A fin de desarrollar eficazmente a los subalternos, los comandantes deben proporcionar una tutoría y resultados obtenidos cara a cara. La información de los resultados obtenidos oportuna es esencial para sacar provecho del sinnúmero de oportunidades de desarrollo de líder que a diario se encuentran presentes en las unidades. Este omnipresente ambiente de desarrollo de líder permite el uso rápido y hace posible priorizar la práctica del desarrollo de líderes aún en una época de recursos decrecientes. Una parte esencial del desarrollo de líder es la tutoría consciente cara a cara de los subalternos. En estas sesiones, los líderes les piden a los subalternos desarrollar un plan de desarrollo personal para los siguientes cinco años. Este plan deberá abarcar el adiestramiento, capacitación y experiencia en los tres dominios que los subalternos identifiquen necesarios para lograr sus metas personales y profesionales en cinco años. Este plan de desarrollo personal se revisa en las siguientes sesiones de tutoría y sirve como guía de desarrollo para cada subalterno.

Si bien las actividades diarias proporcionan un caudal de oportunidades para el desarrollo de líder, es importante destacar que el desarrollo de líder no sucede por sí solo. A fin de ser eficaz, los líderes deben desarrollar un plan eficaz para desarrollar a los líderes subalternos en sus unidades. La identificación de los resultados deseados forma una parte esencial de este plan. Básicamente, los líderes deben identificar qué están intentando que los subalternos sean, sepan y hagan.

Los resultados específicos de la unidad deberán consistir en las capacidades de líder específicas (competencias, destrezas y capacidades) y los atributos requeridos de líderes ágiles y adaptables capaces de llevar a cabo la misión mientras enfrentan ambientes complejos y enemigos adaptables. Los líderes de unidad desarrollan resultados deseados mediante el análisis de las listas de tareas esenciales—por medio de su campo de



(Foto cortesía de Marie Berberea, Fuerte Sill Cannoneer)

Los estudiantes del Curso de Especialista de Guerra Electrónica mejoran sus destrezas dentro de un salón de clase seguro, 21 de enero de 2011 en el Fuerte Sill, estado de Oklahoma. Durante el curso, los estudiantes aprenden a cómo integrar, coordinar, ejecutar y evaluar las capacidades de guerra electrónica con operaciones terrestres a través del espectro total de las operaciones militares conjuntas. Además, los cursos se ofrecen tanto para los oficiales como para los oficiales técnicos.

administración de carrera, o de su especialidad ocupacional militar en el nivel de destreza adecuado, listas de tarea de unidad, y la doctrina de adiestramiento de la unidad y los recursos de desarrollo de líder. Los resultados de este análisis permiten que el líder de unidad llene las brechas que existen entre los resultados de aprendizaje general en el nivel superior y el programa de desarrollo de líder en el nivel de unidad deseado.

Los recursos en este análisis incluyen el *Manual del Comandante para el Desarrollo de Líder de Unidad* y demás recursos encontrados en la sección de Recursos de Desarrollo de Líder en la página web del Centro para el Liderazgo del Ejército<sup>15</sup>. En el manual se lleva la guía de desarrollo de líder a un uso práctico e integra el desarrollo de líder en el nivel de unidad en las actividades actuales diarias. Las actividades del MSAF pueden proporcionar a los líderes información en el nivel agregado que pueda usarse en la

identificación de áreas para hacer más énfasis cuando adaptan sus programas de desarrollo de líder.

Los líderes de unidad deben establecer condiciones—al moldear personalmente los comportamientos que fomentan el desarrollo de líder los cuales crean un ambiente que fomenta el aprendizaje en el trabajo y a través de un conocimiento de los líderes subalternos en sus comandos. La información sobre los resultados obtenidos del líder de unidad no necesita ser aplazados hasta las sesiones de tutoría formal. La información inmediata y espontánea sobre las acciones del liderazgo mejora el desarrollo de líder en las asignaciones operacionales. Los líderes de unidades deberían aprovechar a los líderes subalternos que son modelos dignos de emular en sus unidades y fomentar la tutoría, adiestramiento, reflexión y estudio. El aprender de otros líderes es uno de los métodos más eficaces y eficientes de desarrollo. Por último, los líderes de unidades deben esforzarse

por crear un legado, ser metódicos acerca de la selección y sucesión de líderes, llevar a cabo una evaluación eficaz y estar dispuestos a modificar las asignaciones de trabajo para desafiar a los líderes subalternos.

Independientemente del tipo de unidad u organización, los líderes exitosos se dan cuenta de que deben desarrollar continuamente a sus líderes subalternos mediante la maximización de oportunidades en los tres dominios del modelo de líder del Ejército: operacional, institucional y autodesarrollo<sup>16</sup>. Los líderes de hoy, guían a sus unidades y organizaciones a través de los desafíos actuales, sin embargo, sus líderes subalternos son los que guiarán las unidades y organizaciones del mañana a través de los desafíos del futuro. Así como los líderes desarrollan a sus líderes subalternos en todos los dominios, esos líderes subalternos devolverán el apoyo con un esfuerzo propio. Los líderes en todos los niveles emularán este deseo y lucharán por inculcárselo a los subalternos.

En el dominio operacional, las condiciones deberán incluir a líderes que se comunican, escuchan y se interesan por sus subalternos. Los líderes deberán crear un clima de mando tipo misión y un ambiente de aprendizaje donde la opinión de sus subalternos es valorada. En

este tipo de ambiente, un sentido de responsabilidad y confianza compartida produce benevolencia y el diálogo abierto en todos los niveles. Este ambiente fomenta una libertad para ejercer la iniciativa donde los errores cometidos se perdonan y de los cuales las lecciones se aprenden y se ponen en práctica. Los líderes proporcionan a los líderes subalternos un modelo dinámico como adiestradores, asesores y tutores, al proporcionar información de desarrollo honesta durante la capacitación y adiestramiento relevante, desafiante y complejo. Los líderes piensan cuidadosamente sus metas para desarrollar a líderes cuando planifican asignaciones organizacionales y otras funciones. Esto ayudará en el desarrollo de líderes para que tengan éxito en sus asignaciones actuales y futuras así como en sus siguientes niveles de capacitación.

Por último, los líderes operacionales deben permitir que sus subalternos tomen el tiempo suficiente para buscar oportunidades de capacitación y autodesarrollo. En el dominio institucional, los líderes crean las condiciones necesarias para el desarrollo de líder de calidad al proporcionar planes claros, a fin de fomentar el logro de los resultados de aprendizaje deseados, evaluar el apresto individual para aprender antes de que comien-

cen las experiencias en el salón de clase y proveer oportunidades para «dar sentido a las cosas» y a la reflexión. El salón de clase debe estar dirigido por instructores calificados y que motivan, quienes están preparados para enseñar y facilitar el aprendizaje en un ambiente de aprendizaje de adultos. Estos instructores deben usar un currículo desafiante, relevante y oportuno que fomente el pensamiento crítico y creativo, el desarrollo de destreza interpersonal y el desarrollo de la comunicación. La institución debería proporcionar una fuerte capacidad para crear, archivar y entregar materiales didácticos digitalizados. Estos deben estar disponibles en los tres dominios y accesibles al individuo, el salón de clase y el campo.

El Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [Desarrollo



(Foto cortesía de Kimberly Hackbarth, 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker PAO, 2ª División de Infantería)

El aerotécnico de 1ª clase Paul Nguyen, un especialista de control aéreo táctico del 5º Escuadrón de Operaciones de Apoyo Aéreo, instala una antena de comunicación satelital en un punto de observación, 11 de junio de 2012 en el Centro de Adiestramiento Nacional, Fuerte Irwin, estado de California. Los soldados del 4º Equipo de Combate de Brigada Stryker, 2ª División, trabajan junto a los aerotécnicos del 5º Escuadrón de Operaciones de Apoyo Aéreo durante una misión de equipo de ataque aéreo para destruir un simulacro de campo de adiestramiento insurgente.

del líder], completamente revisado, ha estado disponible desde su publicación el pasado junio de 2015. Este manual llena un vacío al codificar las expectativas de la doctrina que el Ejército espera que las organizaciones y los líderes implementen para desarrollar a los líderes subalternos.

Las condiciones requeridas en el dominio de autodesarrollo sigue los modelos de aprendizaje de toda la vida. Una persona debe desarrollar un compromiso para ganar conocimiento y aprender. En el mejor de los casos, debería haber poco o ningún límite con respecto a los temas de interés personal y profesional. El Ejército debe seguir haciendo que los recursos trascendentes adecuados, que fomentan su uso y que son accesibles cuando y según se necesiten, estén disponibles. Los recursos tal como el Centro de Mejoramiento Virtual son guías útiles cuando los líderes planifican su auto-mejoramiento<sup>17</sup>. Los líderes deben limitar su deseo de aconsejar a los subalternos a seguir campos de estudio para el autodesarrollo, y luego, instarlos y esperar que los subalternos busquen conocimiento sobre un tema o campo de estudio que a ellos les interesa.

## Conclusión

Cada adiestramiento, capacitación y experiencia contribuye al desarrollo de una manera singular. En la ALDS de 2013 se describe el adiestramiento como «un proceso organizado, estructurado, continuo y progresivo según los principios válidos de aprendizaje concebidos para aumentar la capacidad de los individuos, unidades y organizaciones para desempeñar tareas o destrezas específicas»<sup>18</sup>.

Si bien el adiestramiento enseña destrezas (V.gr., qué hacer y pensar), la capacitación enseña a cómo pensar. En la ALDS se describe la capacitación como «un proceso de conocimiento compartido y desarrollo de competencias y atributos que los profesionales del Ejército necesitan para llevar a cabo toda misión que se presente en el futuro... La educación se centra en el intelecto y el carácter moral de los líderes para mejorar el juicio y razonamiento, y perfeccionar los hábitos de la mente: agilidad, adaptabilidad, empatía, curiosidad intelectual y creatividad»<sup>19</sup>.

La experiencia es donde todo se junta—aquí es dónde y cuándo todo el adiestramiento y la capacitación se ponen en práctica. En la ALDS de 2013 se describe la experiencia de la siguiente manera:

«La progresión permanente de las actividades personales y profesionales... La experiencia incluye la guerra y el tiempo de paz; lo personal y profesional; lo privado y público; el liderar y seguir; [y] el adiestramiento y capacitación. Los que aprenden durante toda sus carreras reflexionan en todas las experiencias, desarrollan lecciones aprendidas y ponen en práctica esas lecciones en experiencias futuras. El Ejército usa la progresión de asignación, desarrollo y ampliación de oportunidades e influencias externas para proveer a los líderes las oportunidades empíricas requeridas para alcanzar todo el potencial»<sup>20</sup>.

A menudo, el actual ambiente de recursos limitados, es importante observar que las inversiones en el desarrollo de líder pueden mitigar otras fallas inducidas por el presupuesto. Si los líderes en la punta de la lanza son pensadores adaptables adecuadamente desarrollados, pueden superar casi todo. Si bien 14 años de combate han producido un tremendo caudal de experiencias de combate valiosas en nuestras filas, resulta imprescindible recordar que el Ejército debe continuar requilibrando los tres componentes de desarrollo de líder, a saber: adiestramiento, capacitación y experiencia. La experiencia valiosa ganada por el Ejército en Irak y Afganistán debe ser complementada por la capacitación y el adiestramiento necesarios para desarrollar a los líderes que el Ejército necesita para su futuro complejo—incluso, la capacidad de liderar al Ejército y las iniciativas conjuntas. El Ejército ha hecho esto eficazmente en el pasado y desarrollará a líderes para volverlo a hacer en el futuro.

Según la ALDS de 2013, el Ejército examina de manera continua los paradigmas del pasado y evalúa su relevancia a fin de preparar a los líderes para los retos operacionales y estratégicos del futuro... Los líderes en todos los niveles aceptan tanto sus responsabilidades directas para desarrollar a líderes como comprender y apoyar el «panorama general» de cómo el Ejército deliberada, continua y progresivamente desarrolla a líderes<sup>21</sup>.

El desarrollo de líder es esencial para el éxito del Ejército de hoy y del futuro. En la actualidad, los líderes estratégicos del Ejército del futuro están sirviendo en grados y puestos en el nivel básico. Al publicar la ALDS

de 2013, los líderes de mayor antigüedad del Ejército han marcado el camino. A fin de mantener un Ejército de líderes de carácter competente y comprometido con las destrezas y atributos necesarios para satisfacer los desafíos del siglo XXI, los líderes deben adiestrar, capacitar y proporcionar experiencias para progresivamente desarrollar a los líderes subalternos de manera que el Ejército pueda:

«prevalecer en las Operaciones Terrestres Unificadas mediante el uso del mando tipo misión en un ambiente de seguridad del siglo XXI... El desarrollo de líder es una responsabilidad compartida mutuamente entre el Ejército institucional (capacitación o adiestramiento en la institución), la fuerza operacional (organización o unidad) y el individuo»<sup>22</sup>. ■

*El coronel Frank Wenzel, retirado, Ejército de EUA, es el jefe de la División de Desarrollo de Líder del Ejército en el Centro para el Liderazgo del Ejército, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. El coronel Wenzel fue el autor principal de la Estrategia de desarrollo del líder del Ejército de 2013. Cuenta a su haber con una maestría en artes y ciencias militares y una maestría en educación de adultos de la Universidad Estatal de Kansas.*

## Notas

1. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013) p. 3, <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>, accesado el 5 de mayo de 2015.
2. La figura fue reconstruida del modelo de desarrollo de líder del Ejército, ilustrado en la ALDS de 2013, p.8.
3. U.S. Army, ALDS 2013, p. 4.
4. Departamento de Defensa de EUA, *Sustaining U.S. Global Leadership: Priorities for 21st Century Defense*, by Leon Panetta (Washington, D.C: Departamento de Defensa de EUA, enero de 2012), [http://www.defense.gov/news/Defense\\_Strategic\\_Guidance.pdf](http://www.defense.gov/news/Defense_Strategic_Guidance.pdf), accesado el 5 de mayo de 2015; U.S. Joint Chiefs of Staff, *Capstone Concept for Joint Operations: Joint Force 2020* [Concepto básico para las operaciones conjuntas] (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 10 de septiembre de 2012), [http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo\\_jointforce2020.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/ccjo_jointforce2020.pdf), accesado el 5 de mayo de 2015; National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (Washington, DC: Consejo de Inteligencia Nacional: Diciembre de 2012), [http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](http://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf), accesado el 5 de mayo de 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 5.
6. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO. 19 de agosto de 2014, p. 26.
7. ALDS 2013, p. 23.
8. AR 350-1, p. 6.
9. Army Leader Development Division, «Initiative Summaries», Army Profession and Leader Development Forum 15-2, 24 de febrero de 2015, <https://www.us.army.mil/suite/page/517997>, accesado el 25 de marzo de 2015. Este sitio solo está accesible con una cuenta en línea de Army Knowledge.
10. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 3.
11. *Ibíd.*
12. *Ibíd.*
13. *Ibíd.*, p. 4.
14. Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, 2011) p. 2, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/repository/CommandersHandbook.pdf>, accesado el 5 de mayo de 2015.
15. U.S. Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership, Leader Development Resources website, <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>, accesado el 25 de febrero de 2015.
16. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 8.
17. El Centro de Mejoramiento Virtual está disponible en la página web Multi-Source Assessment and Feedback, <https://msaf.army.mil>, accesado el 5 de mayo de 2015.
18. U.S. Army, ALDS de 2013, p. 11.
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*, p. 12.
21. *Ibíd.*
22. *Ibíd.*, p. 6.



## Emilio Meneses

**E**milio Meneses comenzó a trabajar como asistente de traducción para la revista *Military Review* el 27 de julio de 2015 en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.

Emilio nació en La Habana, Cuba y emigró a los Estados Unidos cuando tenía 13 años. Obtuvo una licenciatura en Ciencias Políticas, otra en Portugués y una concentración secundaria en Estudios Latinoamericanos de la Universidad de la Florida (University of Florida). Después de graduarse, trabajó como representante de acreditación en

la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, por sus siglas en inglés) en Miami, Florida. Tras su breve estancia en IATA, fue admitido al programa de posgrado de Portugués en la Universidad Estatal de Ohio (The Ohio State University). Una de sus funciones como estudiante de posgrado, antes de aceptar la posición de asistente de traducción para la revista, fue enseñar cursos básicos de español y portugués a estudiantes de pregrado por dos años.

En su tiempo libre, a Emilio le gusta aprender idiomas nuevos y jugar al fútbol.