



<http://militaryreview.army.mil>

PB-100-16-05/06

Headquarters, Department of the Army

PIN: 106205-000

Approved for public release; distribution is unlimited

# Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

MAYO-JUNIO 2016

## Nubes o relojes p10

Mayor Donald P. Carter, Ejército de EUA

## Decapitaciones, violaciones y

## quemaduras p33

Capitán de Corbeta (retirado) David G. Kibble,  
Componente de la Reserva Naval Real británica

## El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación p82

Mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

### 3 No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio

Teniente coronel (retirado) Joe Doty, Ejército de EUA, y el Sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA

*Recientemente se ha hablado mucho acerca de la confianza y del desarrollo de la confianza en la institución castrense y entre la misma. El general Martin Dempsey, presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, la ha hecho una de sus prioridades para la fuerza conjunta.*

### 10 Nubes o relojes

Las limitaciones de la Preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo  
 Mayor Donald P. Carter, Ejército de EUA

*La «complejidad» es la base del U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040 (AOC, por sus siglas en inglés) [Nuevo concepto operacional del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo 2020-2040]. El AOC define un ambiente complejo como uno «que no solo es desconocido, sino misterioso y que cambia constantemente».*

### 16 El mito de la nueva complejidad

Teniente coronel (retirado) Clay Mountcastle, Ejército de EUA

*El mundo siempre ha sido un lugar ambiguo y complicado. El así llamado «futuro previsible» no es previsible en lo absoluto, ni jamás lo ha sido.*

### 24 Cómo formar una unidad de alto rendimiento

La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán

Coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA

*El liderazgo es una función central del Ejército y un elemento unificador en el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, crear un programa de desarrollo de liderazgo único y estimulante para formar a líderes subalternos es una tarea clave para todos los comandantes. En la doctrina sobre el tema de liderazgo del Ejército de EUA se declara, «A través de la educación, entrenamiento y experiencia, los líderes se convierten en profesionales capacitados y disciplinados del Ejército».*



#### Foto de portada

(Foto cortesía de Gertrud Zach, especialista de información visual, Ejército de EUA en Europa)

Un soldado del 3<sup>er</sup> Escuadrón, 2<sup>o</sup> Regimiento de caballería, se cubre entre la yerba crecida en el Área de Entrenamiento Grafenwoehr, Alemania, durante las evaluaciones externas de la compañía, 24 de mayo de 2012. Las evaluaciones juzgaron los procedimientos de conducción de tropa y las capacidades de las armas combinadas.

## 33 Decapitaciones, violaciones y quemaduras

¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones?

Capitán de Corbeta (retirado)  
David G. Kibble, Componente de la Reserva Naval Real británica

*Nadie que presta atención a los acontecimientos mundiales pueden ser desprevenido de los actos macabros de terror perpetrados por el Estado Islámico (IS): decapitaciones, violaciones, ahogamientos, fusilamientos, quemar vivo a un piloto, volar a prisioneros atrapados en un carro y aun involucrando a niños soldado la comisión de algunos de sus rituales de ejecución.*

## 42 Un cambio de cultura basado en la confianza

Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión

Mayor Gregory M. Blom, Fuerza Aérea de EUA

*En enero de 2015, la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA auspició una charla presentada por el autor exitoso Ori Brafman. En esta charla, Brafman habló acerca del liderazgo ágil con un público de 1 100 oficiales militares de grado superior. Antes de tomar sus asientos, cada integrante del público recibió una ficha.*

## 51 La seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización futuras

Mayor Michael Kolton, Ejército de EUA

*Hoy en día, el ciberespacio es fundamental en la gobernabilidad, crecimiento económico y vidas sociales de las poblaciones que viven en países desarrollados y en vías de desarrollo. Además, las capacidades de ciberespacio han resultado ser indispensables en los esfuerzos de socorro en casos de desastre y zonas de conflicto. Mientras tanto, los adversarios también se han desarrollado en su sofisticación y ahora amenazan cada vez más las capacidades del ciberespacio.*

## 60 El uso del escuadrón de reconocimiento durante la entrada forzosa conjunta

Capitán Mike Mobbs, Ejército de EUA

*Podría decirse, no hay mayor compromiso de recursos militares de EUA que una invasión de un país soberano. Conocida como entrada forzosa conjunta, en este tipo de operación se intenta «tomar y defender emplazamientos contra la oposición armada».*

# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Mayo-Junio 2016 Tomo 71 Número 3  
Professional Bulletin 100-16-05/06  
Authentication no. 1606705

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 Mauricio Alejandro Rojo Fuentes

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

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

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

Correo Electrónico (E-Mail) [usarmyleavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](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

## 68 ¿Qué tal si ganamos las guerras de nuestra Nación en lugar de solo participar en ellas?

**Teniente general (retirado)  
Michael T. Flynn, Ejército de EUA**

*Han pasado más de 18 meses desde que el EI (Estado islámico) (conocido como ISIS, por sus siglas en inglés) capturó la ciudad de Mosul en el norte de Irak en junio de 2014 y ahora se ha extendido mucho más allá de sus bases iniciales en Irak y Siria.*

## 77 Cómo ir más allá del MBTI

**El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder**

**Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía y Leonard Wong, Doctor en Filosofía**

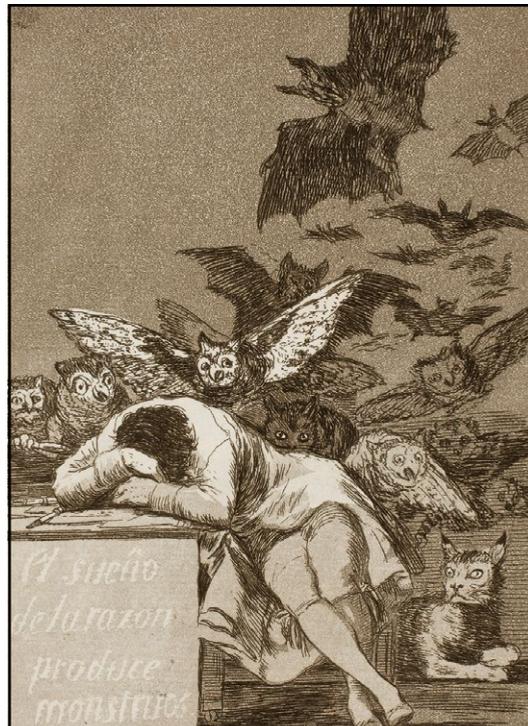
*En el pasado reciente, el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) ha sido el método de evaluación principal para los líderes del Ejército (y, a menudo, de sus cónyuges) a través de todo el espectro de la educación militar profesional que va...*

## 82 El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación

**Mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA**

*Típicamente, la frase «Liderazgo del Ejército» evoca imágenes de comandantes y suboficiales encabezando ataques heroicos, o generales dirigiendo ejércitos—como tal vez un envejecido general Douglas MacArthur planeando el desembarco de Inchon, o MacArthur como un joven capitán liderando su compañía con el látigo en la mano...*

# No se trata de la confianza, sino del pensamiento y del juicio



(La fotografía es cortesía de Wikimedia Commons)

«El sueño de la razón produce monstruos», Caprichos, Núm. 43 en series (1799), Francisco de Goya (1746-1828).

Teniente coronel (retirado) Joe Doty, Ejército de EUA, y el Sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA

**R**ecientemente se ha hablado mucho acerca de la confianza y del desarrollo de la confianza en la institución castrense y entre la misma. El general Martin Dempsey, presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, la ha hecho una de sus prioridades para la fuerza conjunta<sup>1</sup>. El asunto de la confianza —o abuso de la misma— ha surgido porque durante la última década, han habido numerosas infracciones en toda la fuerza (lo que incluye a oficiales de mayor antigüedad), en particular, en lo que respecta a la conducta sexual inapropiada. La mentira y el engaño, junto con otras faltas por parte de los integrantes de todos los grados en el servicio para poder encajar en un nivel permisible de comportamiento profesional, también han dominado la prensa y contribuido a debilitar la confianza que siente nuestra nación por sus Fuerzas Armadas. El Ejército afirma que la confianza es la piedra angular de la profesión<sup>2</sup>. La identifica de la siguiente manera:

- ◆ Confianza entre los soldados.
- ◆ Confianza entre los soldados y sus líderes.
- ◆ Confianza entre los soldados, sus familias y el Ejército.
- ◆ Confianza entre el Ejército y el pueblo estadounidense.

En respuesta a este nuevo planteamiento sobre la confianza, intentaremos investigar y analizar qué verdaderamente significa la confianza y a qué se parece en términos prácticos y verdaderos. Más importante aún, propondremos que el enfoque de adiestramiento, capacitación y desarrollo no debe estar centrado en la confianza; en su lugar, debe estar continuamente centrado en la autoconcientización, pensamiento crítico y buen juicio (o razonamiento).

## La confianza

Los soldados ganan confianza al exhibir altos niveles de competencia y carácter.

**La confianza basada en la competencia.** En las actividades cotidianas, los soldados principalmente adquieren la competencia-confianza mediante sus labores ocupacionales militares—pilotos, mecánicos, oficinistas, francotiradores, buzos, especialistas en municiones, cocineros y paramédicos son solo algunos ejemplos. Las lagunas o debilidades en cuanto a la competencia son relativamente fáciles de ver, y por lo regular, pueden remediarse por medio de más adiestramiento o práctica. Por ejemplo, si el especialista Smith, un mecánico, no supiera cómo arreglar una transmisión, esto sería una brecha de competencia. El supervisor de Smith, el sargento Jones, fácilmente puede identificar la deficiencia de Smith y elaborar un plan de adiestramiento para corregir la misma.

Smith confía que Jones no lo hará arreglar una transmisión hasta tanto él pueda segura y adecuadamente completar la tarea. El liderazgo de la unidad confía en que Jones pondrá en práctica su conocimiento profesional y buen juicio (ya sea consciente o inconscientemente) en las capacidades de Smith y adiestrará a su subordinado correspondientemente. En este ejemplo, Jones demuestra que esa relación competencia-confianza es el resultado del conocimiento experto, pensamiento crítico y razonamiento.

**La confianza basada en el carácter.** Los asuntos que tienen que ver con la confianza se tornan mucho más complejos cuando se trata del carácter. El pensamiento, el buen juicio y el razonamiento se convierten aún más necesarios y críticos en la medida que se relacionen con el carácter-confianza.

Correcta o incorrectamente, el carácter puede verse como muy maleable y circunstancial. Se puede confiar en la persona X en una situación o contexto dado, sin embargo, en otra situación podría no considerarse confiable. Esta idea incomodará a muchos porque la profesión militar es una profesión que cuenta con una ética profesional e idealmente no debería tener líderes cuyos caracteres son maleables o situacionales, o susceptibles a desviarse de las normas o éticas profesionales permisibles. Es cierto, pero los seres humanos somos seres humanos—cada uno es débil y con deficiencias en ciertas áreas.

La historia está repleta de ejemplos donde se exponen las debilidades humanas comunes mediante el sexo, dinero, poder y alcohol o drogas. Los que están en las Fuerzas Armadas no son inmunes a estas

tentaciones, pero cada vez más, nuestra concientización (conciencia) de cómo percibimos estas tentaciones y cómo las juzgamos, resultará en más pensamientos y mejor juicio—lo que solo puede ayudar a mitigar sus efectos.

A menudo, las tentaciones mencionadas previamente resultan en lo que muchos caracterizarían como defectos del carácter moral o ético. Sin embargo, cómo la gente tanto dentro como fuera de una organización percibe estos defectos varía—incluso en profesiones como la profesión militar. Para muchos, mentir y tener relaciones extramaritales es considerado un asunto privado que no tiene efecto alguno en la conducta profesional o en la competencia-confianza.

La relación del expresidente Clinton con Mónica Lewinsky parece ser un brillante ejemplo de estos puntos de vista conflictivos. ¿Eligieron los estadounidenses a un presidente esperando que esa persona fuera moralmente perfecta e íntegra? O, ¿eligieron a la persona que creían sería el mejor jefe ejecutivo y creador de política del país?

Del mismo modo, ¿selecciona la institución castrense a oficiales para el mando en el nivel de mayor antigüedad conociendo sus caracteres o presumiendo que poseen los rasgos de carácter adecuados (sabiendo cuán imperfectos somos todos)? O ¿seleccionamos a líderes militares por su capacidad demostrada para comandar en los niveles a los cuales han sido seleccionados?

Es importante destacar que no estamos tomando bando o suscribiéndonos a una ética de comportamiento específica. Tampoco estamos desafiando o cuestionando la ética profesional de las Fuerzas Armadas ni cuán importante es mantenerla. Sencillamente, estamos presentando temas y asuntos que tienen que ver con la vida real que inciden en la confianza y cómo inspirar la misma.

**El pensamiento, el juicio y la confianza.** En una situación dada, la moral personal y creencias, así como los valores profesionales y ética trabajan juntos para influir sobre los pensamientos y el juicio de la persona—lo que resulta en un nivel de confianza en los involucrados. A fin de entrar en detalles, necesitamos traer a colación algunos aspectos incómodos de lo que significa la confianza—cómo ganarla, cómo perderla, y cómo puede (o no) recuperarse.

El caso del general de brigada Jeffrey Sinclair, proporciona numerosos ejemplos de problemas de



(Foto del capitán Kevin Sandell, 11° Destacamento de Asuntos Públicos)

El especialista Christopher Sonnier y el sargento Aaron Adam, «chocan puño con puño» antes de que bajen a Sonnier de un montacargas a 75 pies de distancia del suelo en el Campamento Slim Lines, Kosovo. Los dos soldados son oriundos de Lake Charles, estado de Luisiana y Pineville, estado de Luisiana, respectivamente, pertenecen a la Compañía F, 2° Batallón, 244° Regimiento de aviación de la Guardia Nacional de Luisiana. Los paramédicos de vuelo deben confiar en sus jefes de tripulación quienes operan los controles del montacargas, especialmente en situaciones peligrosas.

confianza, transparencia, poder, confraternización, sexo y ética profesional. La evidencia anecdótica sugiere que estas actividades extramaritales eran algo que todos sabían, quizás durante muchos años en sus unidades y fuera de las mismas, pero jamás se dijo o hizo nada al respecto. ¿Por qué no? ¿Acaso sus incuestionables capacidades de guerrero y líder eliminan y nublan el pensamiento y buen juicio de los que trabajan para él y cerca de él? Puede ser posible. Esto parece ser un ejemplo clásico de una incuestionable y completa confianza en las capacidades de Sinclair por parte de los que lo conocían y trabajaban cerca de él, y no se tomaron el tiempo para considerar o razonar acerca de la confianza que sentían por él y su carácter<sup>3</sup>.

El aumento en los incidentes de alto perfil en los últimos años, parece sugerir que otros oficiales de mayor antigüedad (por ejemplo, el general David Petraeus, el general Kip Ward, el general Kevin Byrnes y el coronel James Johnson), quienes se han metido en problemas también contaron con la confianza incondicional de sus capacidades por parte de sus subordinados y

compañeros, mientras que la confianza de su carácter fue raramente cuestionada, por así decirlo. Y, de haber sido cuestionada, fue descartada o se le encontró excusas. Cabe destacar que sabemos y comprendemos el riesgo que corre la carrera de un soldado si cuestiona o desafía el carácter de un oficial de mayor antigüedad. Sin embargo, este análisis de costo-beneficio, y tal vez, un debate profesional con otras personas, sería un ejemplo del pensamiento, razonamiento y buen juicio de los que nos referimos en este artículo.

Un análisis reflexivo de las relaciones carácter-confianza y competencia-confianza sugiere que se puede confiar en las personas en algunas áreas y no en otras. En las Fuerzas Armadas, se puede confiar que alguien pueda llevar a cabo adecuadamente un inventario en la armería, pero no necesariamente se confía que esa persona administre con seguridad un polígono de tiro, o se mantenga sobrio un viernes en la noche. Del mismo modo, una persona podría confiarle a alguien que lleve a cabo una práctica táctica y, sin embargo, no confiar que esa misma persona redacte una declaración de

asesoría, o un informe de acondicionamiento físico de manera justa e imparcial. Hay infinidad de ejemplos en donde se confía de una persona en un área y en otras no, y destacan la variabilidad relacionada con el concepto de confianza y, comparativamente, la importancia del pensamiento, el buen juicio y el razonamiento.

El uso de la palabra confianza es muy propenso a tener significados erróneos y equivocados. Si uno dijera que «yo confío en el coronel Brown», ¿Qué significa eso exactamente? ¿Confía de manera táctica? ¿Confía que guarde su palabra? Significa que ¿confía que él sea justo al adjudicar el castigo? ¿Confía que él cuide a sus hijos? ¿Confía que no robe? ¿Confía que sea puntual? La lista potencial es interminable. Por consiguiente, cuando usamos la palabra confianza, tenemos que ser específicos en cuanto a qué estamos hablando; necesitamos contexto. A fin de hacerlo, tenemos que pensar, usar nuestro buen juicio y razón.

Lo que ahora debe quedar claro es que la pregunta realmente no tiene absolutamente nada que ver con Brown. En cambio, se centran en cómo uno interpreta a Brown, qué uno piensa de él, su sistema de valores, su barómetro moral, su capacidad de razonar y su inteligencia emocional. En definitiva, Brown solo es un reflejo de cómo se comprende la confianza en lo que se refiere a una situación en particular. Alguien muy bien puede confiar en el coronel como líder combatiente pero no como la persona indicada para cuidar de su hijo/a. De hecho, al poner en práctica la interpretación, el pensamiento y el buen juicio, las diferencias que ese contexto y situación juegan en la decisión de otorgar la capacidad, carácter-confianza se puede explicar mucho más claro. Sin embargo, independientemente de qué confianza se elija tener o no, la consideración importante es que la misma se genera de cómo uno interpreta a Brown, no por lo que el coronel haya o no hecho. En definitiva, no es lo que hace Brown, es cuánta importancia se le da a lo que él hace.

A menudo, escuchamos que «la confianza se gana», pero ¿tomamos en consideración desde qué perspectiva se da esa confianza? La confianza proviene de cómo lo juzgo, qué pienso de usted y cómo lo percibo—todo se basa en mis experiencias con usted. Sin embargo, ¿qué sucede si usted es un completo extraño? ¿En que confío en esa instancia? ¿Qué me indica que puedo o no confiar en usted en la primera interacción? En ese momento, mi capacidad de pensar críticamente,

de usar un buen juicio y razonamiento es todo lo que poseo para que me sirva de guía.

Curiosamente, en la institución castrense, la confianza —tanto en términos de carácter como de competencia— se considera el punto de partida. Por ejemplo, en una operación conjunta en el extranjero, cuando un integrante de la Fuerza Aérea se encuentra, por primera vez, con un integrante de la Infantería de Marina, el punto de partida de su relación laboral es la confianza basada en la competencia y, en menor medida, en la confianza basada en el carácter, más allá de las ideas comúnmente aceptadas sobre el servicio, orgullo nacional, compromiso y profesionalismo. Esa confianza permanecerá hasta que haya un motivo para que la misma desaparezca, basado en un suceso donde uno de los dos, en la relación, muestre una brecha o debilidad en la competencia o carácter. Si bien es importante, no es la brecha o la debilidad en sí lo que importa tanto sino que una de las partes aporte o no un valor positivo o negativo como resultado del pensamiento, buen juicio y razonamiento.

La confianza implícita, inmediata y precipitada puede ser problemática, especialmente a medida que las personas ascienden de grado. Sólo porque alguien es un oficial de cuatro estrellas o jefe del comando, ¿quiere decir que esa persona es perfecta en términos de carácter y competencia? Por supuesto que no. Sin embargo, aquí presumimos que esta clase de pensamiento es la norma en la institución castrense. De hecho, es la misma naturaleza de cómo funciona una cadena de mando lo que refuerza este pensamiento diario a través del diseño jerárquico y, a veces, la dependencia excesiva de «eso es lo que es». Este es exactamente el tipo de pensamiento que necesita ser desafiado abiertamente.

Se puede argumentar que a medida que las personas ganan mayor antigüedad, los que las rodean deben estar más conscientes y abiertos a la posibilidad de defectos de carácter y (en un grado menor) de competencia de su jefe. La selección de esa persona para una posición de alto nivel implica que la persona ha demostrado un alto grado de competencia. Sin embargo, sólo nos queda aprender y evaluar nuestro nivel de confianza basados en nuestros valores, en el carácter de esa persona basado en nuestras observaciones y de lo que observamos y escuchamos.

Sugerimos que el planteamiento en el adiestramiento, capacitación y desarrollo para ganar la confianza, necesita estar presente con el objetivo de mejorar el

juicio y capacidad de razonamiento para tomar decisiones sabias e informadas. En definitiva, para desarrollar y mejorar la confianza en las Fuerzas Armadas, los militares necesitan mejorar su autoconocimiento, el pensamiento crítico, el juicio y la capacidad de razonar. Estas destrezas son sumamente importantes, del mismo modo como no se puede destacar lo suficientemente ni pasar desapercibido la importancia del carácter-confianza en el liderazgo.

## Cómo pensar y razonar

El confiar en otra persona, como muchos otras actividades cognitivas, puede ocurrir en un nivel consciente o inconsciente—lo que significa que uno puede estar consciente de su pensamiento (metacognición) o inconsciente (involuntario). De todas maneras, todavía ocurre. Por lo tanto, es necesario poner mucho más énfasis en el pensamiento inconsciente, o irreflexión que en lo que hacemos o interpretamos sin tomar en consideración por qué lo hacemos. En este punto no puede dársele la suficiente importancia. Los seres humanos pueden elegir considerar cómo y qué piensan o no acerca de algo.

El tan publicado caso del equipo de fútbol americano de la escuela secundaria en Steubenville, estado de Ohio, que filmó una violación de una jovencita que había perdido el conocimiento por consumir demasiado alcohol es un ejemplo clásico del hecho de no pensar, o de la irreflexión. ¿Era malvado cada estudiante en la fiesta? ¿Era culpable cada jovencito en el grupo de tener graves defectos de carácter? Si bien el delito es atroz y, por miles de razones no debió haber sucedido, la pregunta más seria que se debe formular es: ¿Qué condiciones más allá del alcohol (que es muy fácil de tomar como chivo expiatorio en este caso) había que tanta gente no se detuvo a pensar, a razonar y a críticamente decidir e intervenir para detener el acto delictivo? Existen numerosos ejemplos de comportamientos irreflexivos e impensables y la investigación sugiere que esa irreflexión no es muy común.

Por otro lado, la conciencia plena aborda la calidad de la atención dada a algo o a alguien, lo que da como resultado cierto nivel de confianza. Weick y Sutcliffe observan que la conciencia plena es «una rica concientización de los detalles discriminatorios». Weick y Sutcliffe escriben lo siguiente: Cuando las

personas actúan, están conscientes del contexto en cuanto a cómo difieren los detalles (en otras palabras, discriminan entre los detalles), y de las desviaciones de sus expectativas (patrones mentales). Hay que tener en cuenta que las personas con conciencia plena tienen un «panorama general», pero es un panorama general del momento. A veces, a esto se le denomina concientización de la situación, sin embargo, usamos el término con moderación. La conciencia plena es diferente a la concientización de la situación en el sentido que implica la combinación del escrutinio constante de las expectativas actuales, el permanente mejoramiento y la diferenciación de las expectativas, la voluntad y la capacidad para inventar nuevas expectativas que tengan sentido sobre sucesos inauditos, una apreciación más matizada del contexto y maneras de lidiar con el mismo y la identificación de nuevas dimensiones de contexto que mejoran la previsión y el actual funcionamiento<sup>4</sup>.

Nuestra meta debe ser hacer que el pensamiento sea una actividad consciente. A fin de enseñar cómo pensar en lugar de qué pensar se requiere el mejoramiento de su autoconciencia—priorizar el estar consciente de lo que se piensa y se siente, y preguntarse por qué. Esta competencia puede ser enseñada y practicada. El destacado erudito de desarrollo del liderazgo, Bruce Avolio sucintamente dice: «queremos que los cerebros vengan a trabajar, y no que se queden afuera»<sup>5</sup>.

Nathaniel Branden nos recuerda que los seres humanos tienen, «el libre albedrío: la opción de activar la conciencia más brillante o irreflexiva. Y continúa diciendo que, «la esencia de nuestra libertad psicológica puede resumirse de la siguiente manera:

Somos libres de enfocar nuestra mente, o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o evitar activamente enfocarnos.

- ◆ Somos libres de pensar o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o activamente evitar pensar.
- ◆ Somos libres de luchar para obtener una mayor claridad con respecto a algunos temas que enfrentamos, o de ni siquiera molestarnos en hacerlo, o activamente buscar quedarnos en la oscuridad.
- ◆ Somos libres de analizar los hechos desagradables, o de evadirlos»<sup>6</sup>.

Además, Branden también escribe lo siguiente:

Debemos *elegir* pensar. En el nivel conceptual, debemos *guiar* y *controlar* nuestros procesos mentales. Debemos revisar nuestras conclusiones contra toda la evidencia disponible, es decir, debemos razonar. El razonamiento es un desarrollo evolutivo. Es el instrumento de la conciencia elevado al nivel conceptual. Es el poder de integración inherente en la vida, el hecho explícito y autoconsciente<sup>7</sup>.

El pensamiento es un subconjunto y un requisito para poder razonar. No se puede razonar si no se piensa. A menudo, el pensamiento lleva al qué, mientras que el razonamiento lleva al por qué. El pensamiento puede ignorar las emociones y otros factores racionales—el razonamiento incluye y toma en consideración las emociones y todos los demás factores. Usted puede enseñarles a las personas a qué pensar, sin embargo, cuando les enseña a cómo pensar, están comenzando a aprender a razonar.

Presumimos que las personas que son autoconscientes y que pueden pensar y razonar, a menudo, cuentan con un nivel más alto y mayor información en cuanto a la confianza en sí mismos y en los demás como resultado de su pensamiento y razonamiento. Tienen experiencia y destreza en esta capacidad. Han aprendido a confiar, a creer en su propia comprensión sobre una situación, o suceso, o interacción personal sin ninguna influencia exterior. Un experimento efectuado en la Universidad de Columbia en la década de 1960 demuestra el poder de la autoconciencia, el pensamiento y el razonamiento<sup>8</sup>.

En el experimento, una persona se encuentra sola en una habitación y se le pide llenar un formulario. Entonces, la habitación se llena de humo. A la persona le tomó un promedio de 20 segundos para reaccionar ante la «emergencia». En el siguiente experimento, hay cinco personas en un cuarto, a cuatro de ellas se les pidió no reaccionar cuando el cuarto se llenara de humo. A la quinta persona le tomó un promedio de 45 segundos para reaccionar. ¿Por qué estas personas no usaron su juicio para distinguir entre lo que estaba bien y lo que estaba mal? Básicamente es porque no tenían confianza en ellos mismos. No estaban lo suficientemente autoconscientes para confiar en su propio pensamiento, juicio y razonamiento, por lo tanto, dejaron que el grupo decidiera. La manera de pensar del grupo, las presiones impuestas por los compañeros, la aceptación

social y otras construcciones psicológicas sociales desempeñaron un papel en este experimento, para cada una de ellas hay una consecuencia o resultado del pensamiento, juicio y razonamiento de una persona.

En el Ejército, toda la jerarquía estructural, los roles y las capacidades esperadas, el rango y la etapa en la vida en la cual se encuentra, desempeñan un papel importante en cuanto a por qué la gente entrega relativamente rápido su juicio. Esto puede tener consecuencias importantes para la profesión cuando un integrante del servicio tiene que hacer, en un instante, un juicio de confianza basada en la competencia o en el carácter. Cuando un soldado raso toma una determinación sobre la amenaza de confrontar a alguien en el campo de batalla, lo que él o ella están haciendo es confiar en su propio pensamiento y juicio antes que cualquier otro. Nuevamente, debemos poner una prima en el desarrollo de ese pensamiento crítico, del juicio y de la autoconfianza ya que las acciones de un individuo pueden tener implicaciones muy graves.

Desde una perspectiva de adiestramiento o desarrollo, sencillamente preguntarle a un soldado «¿por qué piensa de esa manera?» es desarrollar la capacidad de razonar del soldado. En términos de confianza, hay gran valor de desarrollo al preguntarle a alguien, «¿Por qué confía en el sargento Smith? ... Sea específico. ¿En qué aspectos confía en ella? ¿Hay aspectos en los que usted no confiaría en ella? ¿Por qué?» Además de desarrollar destrezas de razonamiento, una conversación como ésta eleva la conciencia y la importancia de la confianza en las filas.

Por último, el razonamiento es un nivel superior de pensamiento consciente e intencional que incluye la explicación y, a menudo, conduce a una decisión o conclusión—un mayor nivel de autoconfianza y más comprensión en cuanto a por qué juzgan algo bueno o malo, o si confían o no. A menudo, los líderes piensan las cosas (cultura organizacional, operaciones, decisiones de personal, adiestramiento, etc.), pero razonan cuando toman decisiones. El razonamiento requiere el pensamiento crítico, el pensamiento creativo, el razonamiento moral, desafiar las presunciones y desafiar los patrones mentales. El razonamiento incluye aceptar los errores de nuestra manera de pensar o de nuestro juicio. La empatía e inteligencia emocional deben desempeñar un papel en el razonamiento. A fin de mejorar nuestra capacidad de razonamiento, a menudo, se requiere

que salgamos de nuestra zona de confort cognitiva y afectiva-emocional. La capacidad de razonar incluye la comprensión, el aprendizaje y la adaptación.

## Conclusión

Lo que los militares quieren y necesitan para enfrentar los ambientes operacionales complejos en los que nos encontramos y en los que nos encontraremos, con toda probabilidad en el futuro previsible, es la reflexión y la confianza basada en el razonamiento, no la confianza inconsciente. Además, se necesita una conversación profunda en cuanto a qué tipos de líderes requiere la institución castrense. ¿Necesitamos más la confianza basada en la competencia que la confianza basada en el carácter. O al revés?<sup>9</sup> De cualquier manera, la confianza

verdadera y reflexiva, la autoconfianza, es el resultado de la autoconciencia, el pensamiento intencional, el buen juicio y el razonamiento analítico.

Mejorar la capacidad de pensar y de razonar de una persona puede lograrse a través de la capacitación, adiestramiento y práctica. Requiere aprovechar los puntos fuertes cognitivos y tanto reducir como mitigar las limitaciones cognitivas (ambas capacidades de autoconocimiento y autoadministración e inteligencia emocional). La conversación que necesitamos tener es sobre el desarrollo de la confianza no sobre si confiamos en otros soldados, en los líderes, o en el Ejército. La conversación verdadera es sobre el desarrollo de nuestra capacidad para confiar en nosotros mismos, nuestro juicio y nuestro razonamiento. Es cuando libremente confiaremos en los demás. ■

*El teniente coronel, Ejército de EUA (retirado) Joe Doty, Doctor en Filosofía, actualmente trabaja en el Programa de Liderazgo del Dr. John Feagin y en el Programa de Liderazgo de la Facultad de Medicina de la Universidad Duke. Es egresado de West Point, y ha ocupado posiciones de mando en el nivel de batallón, y anteriormente, sirvió en calidad de subdirector del Centro para la Profesión y Ética del Ejército.*

*El sargento maestro Jeff Fenlason, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de director del Raider Initiatives Group, 1<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada blindada, 3<sup>a</sup> División de infantería. Es un experto en desarrollo de líder, diseño de entrenamiento y pensamiento crítico, durante años ha estado escribiendo y desarrollando soluciones de liderazgo para los problemas que enfrenta el Ejército. Su trabajo con el Bystander Intervention Training ha sido presentado en los niveles más altos del Ejército y está siendo considerado como la mejor práctica para resolver muchos de los asuntos de liderazgo social en la actualidad.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe.** «El sueño de la razón produce monstruos» Caprichos, Núm. 43 en series (1799), Francisco de Goya (1746-1828), [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya\\_-\\_Caprichos\\_\(43\)\\_-\\_Sleep\\_of\\_Reason.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Goya_-_Caprichos_(43)_-_Sleep_of_Reason.jpg) (accedido el 31 de marzo de 2015).

1. Gen. Martin E. Dempsey, Comentarios de apertura del general Dempsey para su reelección en calidad de presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, 18 de julio de 2013, <http://www.jcs.mil/Media/Speeches/tabid/3890/Article/5048/gen-dempseys-opening-statement-for-renomination-as-chairman.aspx> (accedido el 23 de enero de 2015).

2. Trust, Center for the Army Profession and Ethic website, <http://cape.army.mil/aaop/trust/> (accedido el 23 de enero de 2015).

3. Nicole Carr, «El general Jeffrey Sinclair en lágrimas durante la fase de sentencia final», ABC Eyewitness News, canal 11, Raleigh,

NC, 19 de marzo de 2014, <http://abc11.com/archive/9472170/> (accedido el 23 de enero de 2015).

4. Karl Weick and Kathleen Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2<sup>nd</sup> Edition (San Francisco: James Wiley and Sons, 2007).

5. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: MADE/ Born*, (Mahwah, NJ: Earlbaum, 2005) p. 69.

6. Nathaniel Branden, *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997) p. 48.

7. Branden, p. 37.

8. Bibb Latane y John M. Darley, «Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies», *Journal of Personality and Social Psychology* 10, No. 3 (1968): págs. 215-221.

9. Gen. H. Norman Schwarzkopf, speech at West Point, mayo de 1991, <http://www.youtube.com/watch?v=mAlhfw9bY5U> (accedido el 7 de enero de 2015).



# Nubes o relojes

## Las limitaciones de la Preparación de Inteligencia del campo de batalla en un mundo complejo

Mayor Donald P. Carter, Ejército de EUA

La «complejidad» es la base del *U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World 2020-2040* (AOC, por sus siglas en inglés) [Nuevo concepto operacional del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo 2020-2040]. El AOC define un ambiente complejo como uno «que no solo es desconocido, sino misterioso y que cambia constantemente»<sup>1</sup>. La globalización y avances en la tecnología han hecho el mundo más complejo e interconectado que en cualquier otro momento en la historia. Al mismo tiempo,

esos factores han facilitado ataques contra los intereses nacionales de EUA globalmente en un campo de batalla omnipresente por enemigos que pueden valerse de tales factores para usar, de manera más eficaz, las capacidades irregulares a fin de lograr efectos militares tradicionales. Tales ataques son llevados a cabo por actores estatales como Rusia, China, Corea del Norte e Irán, así como por actores no estatales como el Estado Islámico y Al-Qaeda.

Juntos, la globalización y los avances en la tecnología han cambiado la naturaleza y carácter de la guerra. La



Ilustración de Michael Hogg

época de líneas de batalla definidas y coaliciones sólidas ya pasó. Por lo tanto, ganar en un mundo complejo depende, más que nunca, del apoyo popular y, según lo señala el AOC, «más que solo potencia de fuego»<sup>2</sup>.

Un componente central para el éxito en el ambiente operacional moderno (COE, por sus siglas en inglés) es desarrollar y mantener un alto grado de conocimiento situacional<sup>3</sup>. Esta hercúlea tarea de encontrar claridad y generar comprensión tanto para el comandante como para la organización es una función básica de inteligencia, sin embargo, la doctrina de inteligencia actual del Ejército es demasiado miope y rígida para apoyar a los comandantes en este aspecto.

Para el Ejército, el modelo analítico predeterminado actual para generar comprensión y apoyar el proceso de toma de decisiones constituye la *Preparación de Inteligencia del Campo de batalla* (IPB, por sus siglas en inglés), definido por el Ejército de EUA como «el proceso sistemático de analizar las variables de la misión en cuanto al enemigo, el terreno, el clima y las consideraciones civiles en un área de interés para determinar su efecto en las operaciones»<sup>4</sup>.

Por ser un modelo analítico, la IPB elimina la consideración de ciertos paradigmas mientras restringe la estructura del pensamiento futuro para producir resultados coherentes y previsibles bajo condiciones específicas. Un problema básico que resulta del uso de la IPB en el COE es que fue concebida para problemas

bien estructurados del pasado y no para problemas «no estructurados» de la actualidad<sup>5</sup>. En otras palabras, la IPB fue concebida para apoyar a los comandantes contra un enemigo relativamente conocido en combates de maniobra de armas combinadas convencionales. En tal capacidad, la IPB le sirvió al Ejército sumamente bien.

Sin embargo, mientras los expertos de inteligencia buscan en el mar de incertidumbre y ambientes cada vez más complejos de la actualidad, deben preguntarse si la IPB —su *modus operandi* principal— es la más adecuada para apoyar a los comandantes que operan en el COE. La IPB es, en el mejor de los casos, limitada para usarla en ambientes complejos porque está centrada en el enemigo tradicional y no contextualiza las variables ambientales con el tiempo, por ende, oculta potencialmente las causas del conflicto e inestabilidad. Las mejores alternativas para la IPB son los diseños operacionales sistémicos o los enfoques de teoría de sistemas similares porque se centran en los sistemas medioambientales. Tales enfoques alternativos le proporcionan al comandante y a la organización una comprensión más profunda del ambiente operacional y del problema que la IPB.

A fin de poner esto en términos matemáticos, la IPB resuelve la  $x$  y el diseño resuelve la  $y$ . Por consiguiente, tiene poco sentido intentar resolver la  $y$  con el modelo  $x$ .

En este artículo, nos basamos en el trabajo del filósofo inglés Karl Popper y su analogía de «nubes» y

«relojes» donde ilustra el punto<sup>6</sup>. Popper afirmó que el mundo estaba dividido en dos categorías, nubes y relojes. Los relojes son bien definidos y sistemáticos, y son fáciles de desarmar y reducirlos a piezas. Un resultado es que, muy a menudo, hay soluciones correctas, bien definidas para reparar o dar mantenimiento a los relojes.

Por otro lado, las nubes son amorfas, desordenadas e indefinidas. Comparado con las funciones previsibles producidas por la construcción exacta de los relojes, las nubes no se pueden desmontar de ninguna manera similar a los relojes y son sumamente imprevisibles.

De manera semejante, la IPB se esfuerza por ser como un reloj cuando describe el campo de batalla y prevé los acontecimientos, lo que significa que los que la usan podrían estar inclinados a hacer falsas presunciones — como lo hacen muchos militares — de que todo es «como un reloj» y previsible en un área operacional dado. Tal enfoque puede resultar en ignorar — o no observar — factores importantes que se encuentran fuera de los parámetros de la estructura analítica de la IPB, incluyendo la dificultad para discernir los distintos matices del dominio humano.

Los peligros relacionados con los modelos analíticos caracterizados por procesos rígidos están bien

documentados. Muy en particular, Carl von Clausewitz quien advirtió sobre los peligros del «metodismo», un término que más adelante fue expandido por Dietrich Dörmer, que significa «el uso impensable de una secuencia de acciones que una vez aprendimos»<sup>7</sup>. Su advertencia es clara: todo lo que evite o inhiba el flujo libre de ideas, el alcance de búsqueda y el pensamiento crítico, limita e impide la capacidad del comandante para comprender y visualizar.

El metodismo también es similar a la teoría del sesgo de correspondencia de la psicología social, que es la tendencia a poner demasiado énfasis en las características internas mientras que, a su vez, se desdeñan los aspectos contextuales de una situación<sup>8</sup>. Por lo tanto, en vista de que la IPB estructura de manera rígida el pensamiento crítico, usarla en ambientes complejos puede limitar la reflexión y el pensamiento crítico acerca del ambiente y problemas subyacentes, por ende, limita tanto la comprensión como el desarrollo de opciones disponibles al comandante.

Más concretamente, según lo opinado por el teniente coronel Grant Martin en *The Deniers of «The Truth»: Why an Agnostic Approach to Warfare is Key* [Los negadores de «la verdad»: Por qué un planteamiento agnóstico es fundamental en el combate], el problema



(Foto de Ashraf Shazly, AFP)

Soldados del 1<sup>er</sup> Batallón, 66<sup>o</sup> Regimiento blindado, 3<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada blindada, 4<sup>a</sup> División de infantería, planifican una defensa el 16 de noviembre de 2014 durante una rotación de acción decisiva 15-02 en el Centro de Adiestramiento Nacional en el Fuerte Irwin, estado de California. Las rotaciones de acción decisiva están concebidas para poner a prueba las habilidades de los equipos de combate de brigada contra fuerzas enemigas equipadas de manera similar.



(Foto de Ashraf Shazly, AFP)

Combatientes insurgentes pertenecientes al Movimiento por la Justicia y la Igualdad (JEM, por sus siglas en inglés), un grupo rebelde en el conflicto Darfur, en Sudán, espera órdenes, circa 2011. El JEM afirma que su objetivo principal es derrocar la actual dictadura sudanesa, la cual gobierna bajo la ley islámica, y establecer un estado democrático que respete los derechos de las mujeres sudanesas y distintos grupos étnicos. Sin embargo, el conflicto está caracterizado por otros observadores como un conflicto que tiene causas muy complejas, un choque entre los árabes y distintos grupos étnicos no árabes que compiten por el control de tierras y recursos.

yace en el compromiso casi religioso que tiene el Ejército con los modelos analíticos, los que él llama «paradigmas técnicamente racionales» inadecuados para la tarea de comprender los sistemas adaptivos complejos (ambiente) y el dominio humano<sup>9</sup>. Considere por un momento el impacto que surtiría sobre el proceso de operaciones y la comprensión general si una representación del ambiente operacional se derivara de una sola perspectiva. La IPB induce a tal perspectiva—un enfoque reduccionista para algo que no se reduce fácilmente ni se comprende cuantitativamente. Por lo tanto, en ambientes complejos, la IPB puede dar una estructura y forma artificial a algo que en realidad no existe.

Una ejemplificación de este punto es el uso del término Movimiento Anticoalición (ACM, por sus siglas en inglés) durante los primeros años en Afganistán. El ACM era el término genérico conveniente que dio la idea falsa de estructura, forma y afinidad entre grupos en contra de la coalición liderada por EUA. Sin embargo, la verdad es que no había un ACM. Como consecuencia, esta estructura artificial era engañosa y

contraproducente para desarrollar un conocimiento y comprensión acertada de los asuntos esenciales y del enemigo.

En ambientes conocidos caracterizados por enemigos tradicionales, la IPB resulta una herramienta fantástica para identificar sistemáticamente las variables de la misión, las cuales si se aplican a un modelo pueden proporcionar indicadores y advertencias sobre las intenciones y actividades del enemigo—problemas tipo reloj<sup>10</sup>. Desgraciadamente, en ambientes desconocidos (problemas mal estructurados o nubes) sin patrón alguno, los productos de la IPB se tornan aleatorios, y la información y los puntos de datos no tienen ninguna contextualización. De ahí que, es fácil ver cómo el valor de la IPB comienza a disminuir a medida que aumenta el nivel de complejidad<sup>11</sup>.

La IPB es deficiente en cuanto a desenterrar la naturaleza desconocida y carácter inestable y conflicto porque la IPB está basada en el enemigo y la misma es localista. Esta presupone que hay un «enemigo/amenaza» unificado en el sentido convencional, lo que

entonces centra la atención principal del comandante. Sin embargo, es concebible que en un ambiente operacional complejo no haya «enemigo» solo condiciones o sistemas que requieren ajuste para resolver el problema y lograr la misión. Por lo tanto, en tales contextos, la IPB no revelará la causa de los problemas o mostrará la relación que existe entre las irregularidades, porque la perspectiva enemigo/amenaza de la IPB limitará e inhibirá la comprensión cabal de las situaciones complejas.

Además, la IPB se queda corta temporalmente y no es muy adecuada para detectar cambios en el ambiente y dominio humano. En las operaciones militares entre las poblaciones, rastrear la evolución y carácter del conflicto es un requisito de información imperativo para todo comandante. El mayor Scott Stafford plasmó el punto en un artículo cuando escribió, «El enemigo de hoy en día es probablemente como el amigo de ayer o de mañana» y «el éxito o el fracaso, táctico o estratégico, depende de la capacidad del Ejército de prever y moldear cómo la gente y sus grupos étnicos perciben las misiones militares en relación a sus intereses, y qué hacen al respecto»<sup>12</sup>.

El obtener la clase de información que Stafford determina vital para el éxito escasamente es una prioridad y, en mi experiencia, casi nunca se vuelve a tratar después del primer y segundo paso de la IPB. La constante reestructuración de la metodología de diseño del Ejército (diseño operacional sistémico) centrada en el sistema o sistemas ambientales serviría mejor a los comandantes en el COE.

El diseño permite a los comandantes tomar un enfoque no estructurado o un enfoque «agnóstico» para poder comprenderlo<sup>13</sup>. Según lo declarado por Martin, un enfoque agnóstico es más inclusivo y «valora múltiples puntos de vista y paradigmas»<sup>14</sup>. Continuó diciendo que, «El pensamiento creativo sobre la guerra debería ser motivado y debemos resistir los intentos institucionales de codificar cómo abordar el pensamiento»<sup>15</sup>. Por consiguiente, para ser verdaderamente exitosos en el COE, los líderes del Ejército tienen que desafiar las creencias fundamentales, adoptar un enfoque crítico de la guerra y alejarse de un enfoque o lista de verificación específica. Más que nunca, el Ejército necesita pensadores críticos y creativos irrefrenables; esto es especialmente cierto para los profesionales de inteligencia.

Con esto dicho, el Ejército no puede divorciarse totalmente de los modelos; debe tener algo que lo

guíe, y el diseño operacional sistémico y las teorías de sistemas ofrecen una mejor manera de analizar y comprender problemas no estructurados. Por el lado operacional, el uso de los conceptos sistémicos no es nuevo—la metodología de diseño del Ejército está bien codificada en la doctrina. Sin embargo, por el lado de inteligencia, la adopción de un pensamiento sistémico y su incorporación en la doctrina y en las tácticas, técnicas y procedimientos ha sido lenta, aún si la comprensión de sistemas adaptivos complejos que componen el ambiente sea la piedra angular para el éxito en el COE.

En el COE, los comandantes no tienen el privilegio de la claridad, certeza o modelos. En la mayoría de los casos, el conjunto de circunstancias del comandante será completamente singular y distinto a cualquier otra cosa experimentada en el pasado. El valor de tener una comprensión profunda y penetrante, y concienciación, o como lo llamarían los teóricos de sistemas blandos, un pensamiento de visión enriquecida «rich picture» no pueden exagerarse porque ayuda al comandante a comprender «por qué» las cosas están pasando e impulsa el análisis, planificación de colección, adquisición y localización de blanco del centro de gravedad y el diseño operacional general<sup>16</sup>. Por consiguiente, el enfoque sistémico se centra en el ambiente y problema opuesto al enfoque en el enemigo de la IPB.

El pensamiento sistémico tipifica el ambiente e identifica la causa de tales problemas, no solo los síntomas. El teniente coronel Brigham Mann lo expresa de la siguiente manera: «Básicamente, el pensador sistémico intenta garantizar que el militar esté haciendo “lo correcto”, lo que se puede argumentar, es mucho más importante que solo hacer “las cosas bien”»<sup>17</sup>.

La IPB es la más apta para los problemas estructurados centrados en el enemigo, sin embargo, los enfoques basados en la teoría de sistemas cumplirán mejor con los requisitos de información del comandante en ambientes complejos. Las experiencias adquiridas en la pasada década en Irak y Afganistán muestran las consecuencias potenciales de no comprender el ambiente, un fracaso debido en parte, a las limitaciones de la IPB. Para quedar claros, este artículo no defiende el perecimiento de la IPB sino que destaca las limitaciones y desventajas concomitantes de la IPB, y aconseja usarla solo cuando proceda (es decir, en ambientes operacionales estructurados y centrados en el enemigo).

## Conclusión

Las consecuencias del fracaso en el COE son graves. Por lo tanto, es pertinente que los profesionales de inteligencia y comandantes tomen todos los pasos y precauciones necesarias para evitar trampas psicológicas que conducirían al uso de modelos analíticos y herramientas de estructuración inadecuados.

Por consiguiente, para funcionar en el mundo complejo, el Ejército debe actualizar la doctrina de inteligencia para que incluya operaciones de inteligencia y análisis de teoría de sistemas. Mediante la comprensión del carácter, función y comportamiento de los sistemas

adaptivos complejos de un ambiente operacional, un oficial de inteligencia del Estado Mayor podrá caracterizar mejor el ambiente y ayudar a que el comandante estructure el problema para hacer sentido del caos.

No podemos comprender plenamente la total complejidad de la «nube» de la misma manera que comprendemos el «reloj», sin embargo, podemos desarrollar una apreciación mejor de la misma así como una mayor comprensión de cómo lidiar con ella mediante la incorporación de enfoques sistémicos. Para tal fin, la IPB y los enfoques de teorías de sistemas se complementan entre sí y juntos dan un golpe certero ■

*El mayor Donald Carter, Ejército de EUA, cuenta a su haber con una licenciatura y maestría en Ciencia Política. Es un oficial de inteligencia militar y ha servido en una variedad de misiones desde tácticas hasta estratégicas.*

## Referencias Bibliográficas

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014) iii, accedido el 2 de octubre de 2015, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf>.
2. *Ibíd.*
3. *Ibíd.*, págs. 19 y 31.
4. Army Techniques Publication (ATP) 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], noviembre de 2014), 1-1, accedido el 2 de octubre de 2015, [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/atp2\\_01x3.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/atp2_01x3.pdf).
5. Horst W. J. Rittel, «On the Planning Crisis: Systems Analysis of the "First and Second Generations"», *Bedriftsøkonomen* 8 (1972), 392-393; TP 525-5-500, *The United States Army Commander's Appreciation and Campaign Design* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 28 de enero de 2008). El término «wicked problems» originalmente fue citado por Rittel, aquí se usa según lo definido en el TP 525-5-500 como problemas que están mal estructurados, complejos, no lineales y caóticos.
6. Karl R. Popper, *Of Clouds and Clocks: An Approach to the Problem of Rationality and the Freedom of Man*, 1972, The Rathouse website, accedido el 2 de octubre de 2015, <http://www.the-rathouse.com/2011/Clouds-and-Clocks.html>.
7. Carl von Clausewitz, *Principles of War*, trans. and ed. Hans W. Gatzke (Mineola, NY: Dover Publications, 2003), p. 19; Dietrich Dörmer, *The Logic of Failure, Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations* (Cambridge, MA: Perseus Books, 1996), p. 170; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de EUA, *The Art of Design*, Student Text, version 2.0. 2011, p. 48, accedido el 2 de octubre de 2015, [http://usacac.army.mil/cac2/CGSC/events/sams/ArtofDesign\\_v2.pdf](http://usacac.army.mil/cac2/CGSC/events/sams/ArtofDesign_v2.pdf).
8. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (New York: Back Bay Books, 2002), p. 160.
9. Grant Martin, «Deniers of "the Truth": Why an Agnostic Approach to Warfare is Key», *Military Review* (edición de enero febrero de 2015): p. 42, accedido el 2 de octubre de 2015, <http://www.joomag.com/magazine/military-review-english-edition-january-february-2015/0458792001419375392>.
10. ATP 2-01.3, *Intelligence Preparation*, 1-1.
11. Brigham J. Mann, *Systemic Thinking: Enhancing Intelligence Preparation and Estimates*, Naval War College paper, 30 de abril de 2010, accedido el 2 October de 2015, <http://dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a525138.pdf>.
12. Scott Stanford, «Enemies Wanted: No Experience Necessary - The Army's Addiction to Enemies Inhibits Analysis of the Operational Environment», *Small Wars Journal*, 1 de abril de 2015, accedido el 2 de octubre de 2015, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/enemies-wanted-no-experience-necessary-the-army%E2%80%99s-addiction-to-enemies-inhibits-analysis-of>.
13. Martin, «Deniers», p. 44.
14. *Ibíd.*, p. 50.
15. *Ibíd.*
16. Peter Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-Year Retrospective* (New York: Wiley, 1999), A16. «Rich picture» (visión enriquecida) o, RP por sus siglas en inglés, es un concepto de metodología de sistemas blandos para desarrollar una comprensión profunda de problemas mal estructurados/complejos al pasar por el proceso de sacar imágenes sumamente detalladas, lo cual mejora la comprensión del ambiente y del problema.
17. Mann, *Systemic Thinking*, p. 13.



(Foto cortesía de la Administración Nacional de Archivos y Registros)

Un grupo de soldados capturados por las fuerzas alemanas en el Frente occidental durante la Primera Guerra Mundial demuestra la gran diversidad de las fuerzas aliadas. El grupo representa ocho nacionalidades que sirvieron en la coalición aliada: Anamita (vietnamita), tunecina, senegalesa, sudanesa, rusa, estadounidense, portuguesa e inglesa. Además de las fuerzas europeas y norteamericanas principalmente blancas, se reclutaron aproximadamente cuatro millones de soldados y auxiliares no europeos y no blancos de las colonias aliadas para luchar en Europa y otros lugares. Aproximadamente un millón de estos soldados sirvieron con distinción en el norte de Francia y Bélgica.

# El mito de la nueva complejidad

Teniente coronel (retirado) Clay Mountcastle, Ejército de EUA

**E**l mundo siempre ha sido un lugar ambiguo y complicado. El así llamado «futuro previsible» no es previsible en lo absoluto, ni jamás lo ha sido.

Sin embargo, en los últimos años, un colectivo de voces en los círculos políticos y militares de EUA ha alegado que, hoy en día, presenciamos una era de complejidad sin precedentes con un futuro mucho más impredecible que en el pasado. Por ejemplo, en su audiencia oficial de confirmación ante el Comité de Relaciones Exteriores del Senado el 24 de enero de 2013, el secretario de estado John Kerry alegó: «El mundo actual es

más complicado que cualquier situación que hemos experimentado»<sup>1</sup>. En otras partes, los autores militares de un estudio reciente, «Intellectual Capital: A Case for Cultural Change», estaban de acuerdo con Kerry, declarando que «nuestros ambientes combinados y conjuntos futuros serán más complejos que nunca antes en la historia»<sup>2</sup>.

Los líderes militares, tanto en el servicio activo como retirados, también han hecho eco de esta narrativa, haciendo hincapié en la idea de un supuestamente nuevo nivel, previamente desconocido, de complejidad en la guerra moderna. Por ejemplo, el general retirado

Tony Zinnia, del Cuerpo de Infantería de Marina, conjeturó que «A lo largo de los años, el espectro de conflicto se ha ampliado mucho y el ambiente del campo de batalla se ha convertido mucho más complejo». Él asevera que este «nuevo campo de batalla» es considerablemente diferente de cualquier otro antes visto<sup>3</sup>. El Ejército de EUA ha incorporado este concepto en su doctrina reciente. En 2012, el exjefe del Estado Mayor del Ejército, el general Raymond Odierno, aseveró que el «ambiente estratégico se ha convertido cada vez más complejo». Para resaltar este refrán, el Ejército tituló su concepto operativo más reciente *Win in a Complex World* [Cómo ganar en un mundo complejo]. Un año antes y tal vez más ambiguamente, el general Martin E. Dempsey (el entonces comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA) declaró que «Vivimos en un ambiente de seguridad mucho más competitivo»<sup>4</sup>. Tal aseveración invita el desafío: ¿Más competitivo en comparación con qué, precisamente?

## La complejidad del pasado

El mantra de una nueva complejidad sin precedentes en la naturaleza de los asuntos militares no es tremendamente sorprendente, pero es engañoso. En el mejor de los casos, la afirmación de que el ambiente operativo es más complejo que en previas épocas es una justificación cegada para explicar un número de cambios organizativos e intelectuales. Y, en el peor de los casos, es una excusa velada de los fracasos estratégicos y operativos en la última década. Sin embargo, probablemente la gran cantidad de estudios independientes e de introspección que han aguantado las Fuerzas Armadas de EUA, y en particular el Ejército, durante las guerra en Irak y Afganistán ha resultado en un tipo de miopía accidental que hace caso omiso de la historia y considera los desafíos de hoy en día sin precedentes en su complejidad y falta de manejabilidad. Sin embargo, de hecho existen precedentes de los factores que actualmente son erróneamente caracterizados como más complejos de lo que previamente fueron.

**La Primera Guerra Mundial.** En los últimos cien años, la complejidad, ambigüedad e incertidumbre en los asuntos militares ha sido una constante. Muchas veces, el nivel de esta complejidad fue igual o excedió lo visto hoy en día. Mientras el mundo occidental lanzó el cataclismo que llegaría a ser conocido como la Primera

Guerra Mundial, muy pocos en ese entonces podían expresar cómo o por qué ocurrió la guerra. Aun en la actualidad, desde aquel entonces, un siglo de reflexión no ha producido consenso sobre una explicación definitiva para la causa del conflicto. En cambio, encontramos un gran número de explicaciones diversas que atribuyen la causa a alguna combinación de un enredo precario de alianzas políticas, acuerdos de seguridad, planes de guerra, industrialización, divisiones étnicas y resentimientos virulentos del siglo XIX que produjeron una situación de seguridad inestable y explosiva por toda Europa en 1914. Dicho ambiente, según el historiador militar John Keegan, «progresivamente abrumó la capacidad de los hombres de estado y diplomáticos» de controlarlo<sup>5</sup>. Como resultado, Europa abruptamente declaró la guerra a sí misma.

La rapidez con la cual el continente fue de «productividad pacífica» a estar completamente inmerso en una guerra de destrucción sin parangón fue alarmante, aun en comparación con los estándares de hoy en día<sup>6</sup>. Igualmente extraordinaria fue la escala de transformación de la guerra que ocurrió entre 1914 y 1918, un período relativamente corto. La guerra vio nacer al poderío aéreo, los medios blindados, las armas químicas y la primacía de la ametralladora y fuego indirecto de artillería. Las naciones que estaban acostumbradas a luchar las guerras exclusivamente en el terreno muy pronto se encontraron luchando en el aire y bajo la superficie del océano. Es difícil saber si los soldados que lucharon en la Primera Guerra Mundial se dieron cuenta de que estas nuevas herramientas de guerra retendrían su rol central en el campo de batalla por más de un siglo después o cómo esta realización pudo ser percibida. Tal transformación radical y extensa en el armamento no ha ocurrido desde ese momento o, mucho menos, tan rápidamente. Por lo tanto, cuando en la narrativa actual se discuten los desafíos de la complejidad, combinados con la necesidad de mantenerse al día con las nuevas tecnologías en el campo de batalla moderno «en constante cambio», es instructivo recordar que estos desafíos no son nada nuevo.

**Los años de entreguerras.** Además, aun más que durante la Primera Guerra Mundial, el período de entreguerras fue definido por la innovación militar, con un alcance y una velocidad nunca vistos antes. Fue una era definida por una «competencia intelectual y tecnológica» que, parecida a otros períodos de entreguerras,

resultó en «cambios sistémicos y masivos en la naturaleza básica de la guerra», según Williamson Murray y Allan R. Millett<sup>7</sup>. Estados Unidos y naciones europeas, tales como Gran Bretaña, Francia y Alemania, junto a la Unión Soviética y Japón, fueron a toda prisa para producir armamentos y tecnologías que proporcionarían una ventaja en el combate, aunque se desconocían futuros adversarios y campos de batalla. Las capacidades del poderío aéreo y submarino, combinadas con la letalidad rápidamente creciente de todos los sistemas de armas, produjeron un ambiente estratégico contencioso que fue sumamente competitivo, peligroso e imprevisible.

Tales avances en la guerra tuvieron lugar mientras ocurrían cambios radicales en otras esferas internas y políticas. En este período, el fascismo y el comunismo estaban arraigándose en Europa, mientras la segunda guerra sino-japonesa mostró la agresividad de Japón, así como sus capacidades militares. El auge de nazismo en la década de los años 1930 demuestra que las ideologías radicales que alimentaron el conflicto de ninguna manera es un fenómeno reciente. Además, el impacto económico de la Primera Guerra Mundial en las naciones, seguido por la Gran Depresión, puso «una presión tremenda en las economías nacionales» y produjo una crisis económica en la cual «las divisas tocaron fondo, subieron las cifras de desempleo, floreció el descontento y disminuyeron los estándares morales», según los autores del libro *Men in Arms*<sup>8</sup>. Este remolino de agitaciones militares, políticas y económicas durante el período antes de la Segunda Guerra Mundial produjo una situación global que, sin lugar a dudas, hoy en día sería considerada como peligrosamente caótica, inestable (como lo fue en realidad) y muy compleja.

**La Segunda Guerra Mundial.** El historiador Brian M. Linn recientemente describió la Segunda Guerra Mundial como «el momento más glorioso del ejército»<sup>9</sup>. En muchos sentidos, sí lo fue. Se mostró que las Fuerzas Armadas de EUA consistían de profesionales tenaces y organizados que poseían una visión estratégica, resistencia e intrepidez extraordinarias. Para Estados Unidos, se conocía al enemigo y la misión era clara, o así parecía. Es estupendo para los generales retirados ponerse nostálgicos sobre «¡los buenos tiempos de la Buena Guerra! La pasada de moda y sencilla guerra convencional», pero estos comentarios subestiman la naturaleza verdadera de las dos guerras mundiales y

la Guerra Fría que surgió de las mismas, como también declarar que las guerra actuales son mucho más complicadas que las del siglo XX es una afirmación cuestionable<sup>10</sup>. Ningún acontecimiento que incluyó los ejércitos de más de treinta naciones, que resultó en más de 40 millones de bajas militares y 45 millones de muertos civiles y que fue luchado en más de treinta campañas operativas alrededor del mundo fue sencillo<sup>11</sup>. Hoy en día, la mayoría de los estadounidenses (especialmente los de las fuerzas armadas) estarían amedrentados, pasmados o abrumados por las enormes complicaciones y frustraciones estratégicas, operativas y logísticas que acompañaron luchar una guerra de tal magnitud y consecuencias terribles<sup>12</sup>. Desgraciadamente, con el transcurrir de setenta años, nuestra memoria colectiva se ha nublado en este respecto. Y, a diferencia de su predecesora, la Segunda Guerra Mundial también conllevó una nueva totalidad a la guerra, definida más mordazmente por el primer uso de armas nucleares—y con la misma, una incertidumbre espantosa sobre conflictos futuros.

**La Guerra Fría.** Después de la caída de la Unión Soviética, se puso de moda recordar a la Guerra Fría en términos sencillos: la democracia contra el comunismo; el bien contra el mal. El espectro de la destrucción mutua asegurada, una vez tan espantosa, casi se convierte en una curiosidad en 1990 y muchas personas recordaron la Guerra Fría como una competencia entre dos polos que incluyó solo Estados Unidos y la antigua Unión Soviética (Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas o URSS). Si los estadounidenses en ese entonces optaron por considerar la Guerra Fría en esos términos sencillos, pues, estaban engañándose, tal como nos engañamos hoy en día recordándola así. Las cinco décadas que presenciaron nubes perpetuas de una Tercera Guerra Mundial anunciándose inminentemente en el horizonte fueron tiempos difíciles y complicados, tanto política como militarmente. Robert Golan-Viella tuvo razón cuando observó que «el mundo en sí, entre 1945 y 1991, en realidad no era tan sencillo» y con todo, «los estadounidenses muchas veces impusieron un marco simplista sobre el mismo»<sup>13</sup>.

La combinación de proliferación nuclear; regímenes fascistas y totalitarios en todas partes de Sudamérica y Europa Oriental; genocidios en África central; guerras en Corea, el Medio Oriente, y entre India y Pakistán; y un gran número de guerras civiles e insurrecciones



(Foto: Mikhail Evstafiev)

Integrantes del *Deer Team* de la Oficina de Servicios Estratégicos (OSS) posan con líderes del Viet Minh como Ho Chi Minh (tercero de la izquierda, de pie) y Vo Nguyen Giap (quinto de la izquierda, de pie) durante el entrenamiento en Tan Trao, distrito de Son Duong, provincia de Tuyen Quang, Vietnam, agosto de 1945. Si bien el Gobierno de EUA reconoció que Minh y Giap eran comunistas despiadados y dedicados con extensos vínculos con la Unión Soviética y una historia de violencia, no obstante, vio en estas personas líderes de fuerzas organizadas que podían luchar contra la ocupación japonesa de Indochina en un área donde las capacidades convencionales de los Aliados eran muy limitadas y EUA decidió correr el riesgo de apoyarlos. La OSS, la predecesora de la Agencia Central de Inteligencia así como las Fuerzas de Operaciones Especiales de EUA, puso equipos tras las líneas del Eje tanto en Europa como Asia para organizar, adiestrar, equipar and coordinar las operaciones de combate usando fuerzas nativas.

aseguraron que muchas partes del mundo fueran, como observa el historiador Paul Kennedy, tanto excesivamente inestables como «sin libertades». Sólo porque Estados Unidos estaba preocupado con la Unión Soviética no significaba que el resto del mundo no estuviera en llamas. «Estos fueron tiempos espeluznantes» sostuvo Kennedy en 2007, «y mucho más peligrosos que nuestras circunstancias actuales»<sup>14</sup>.

**Vietnam.** Las guerras recientes en Irak y Afganistán conllevaron un interés renovado en la guerra de Vietnam y han servido como recordatorio fuerte de las complejidades militares, políticas y culturales que rodearon el conflicto en el sudeste de Asia. Como Stanley Karnow describe, «los orígenes de la guerra fueron complejos, sus lecciones disputadas» y aún tenemos dificultades para entender su legado verdadero<sup>15</sup>. Las razones del fracaso norteamericano en Vietnam fueron numerosas, entre las más destacadas se encuentran: una falta de comprensión con respecto al enemigo, limitaciones estratégicas y operativas, un comandante en jefe que ejerció demasiado control administrativo,

generales confundidos y la pérdida de apoyo popular. El resultado fue un Ejército de EUA herido y desmoralizado que, en las palabras del general Bruce Palmer, se encontró «reflexionando sobre sus frustraciones y revaluando su rol en el mundo» por toda una década después de la caída de Saigón<sup>16</sup>. ¿Parece familiar?

Con fuerzas armadas soviéticas robustas que enfrentar y Estados Unidos teniendo dificultades con una crisis cultural y económica, la era post-Vietnam fue inmersa en incertidumbres y llena de dudas. Las personas que alegan que Estados Unidos hoy en día, de algún modo, enfrenta un futuro más ambiguo e intimidante deben considerar seriamente lo que pareció el mundo de una perspectiva estadounidense a fines de la década de los años 1970.

**La URSS en Afganistán.** Afortunadamente para Estados Unidos y la OTAN, la URSS lanzó su invasión desastrosa de Afganistán en 1979. En aquel momento, el acontecimiento alarmante amenazó con servir como el inicio temido por mucho tiempo de la Tercera Guerra Mundial, pero su único impacto verdadero fue



(Foto: Departamento de Defensa, Sgto. Brendan Stephens)

Una joven parece divertirse con la presencia de soldados del Ejército de EUA en fila a lo largo de las paredes de su casa, 21 de febrero de 2000, en Mitrovica, Kosovo. Soldados de la Compañía B, 3<sup>er</sup> Batallón, 504<sup>o</sup> Regimiento de Infantería de Paracaídas y la policía de las Naciones Unidas realizaban una búsqueda de armas de casa en casa. La unidad de la 82<sup>a</sup> División Aerotransportada del Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, fue desplegada como parte de la Fuerza Kosovo, una unidad militar internacional dirigida por la OTAN que realizó la misión de paz conocida como la operación Joint Guardian.

agotar a las fuerzas armadas soviéticas en el transcurso de diez años y contribuir en gran parte a la caída de la URSS.

Mientras Estados Unidos estaba reconstruyendo sus fuerzas armadas y luchando en una serie de conflictos menores en Granada y Panamá, los soviéticos estaban aprendiendo la dura y imperecedera lección de que combatir una insurgencia en las montañas de Afganistán era muy difícil, aun para una superpotencia. Un veterano ruso sugirió: «La práctica de agrupar un gran número de fuerzas regulares contra un pequeño grupo de fuerzas irregulares para librar una guerra de guerrillas en un terreno accidentado es la ruina» y años después de la retirada soviética de Afganistán un profesor militar ruso concluyó:<sup>17</sup>

Fue una decisión impetuosa desplegar a las fuerzas soviéticas en esta tierra... los afganos, cuya historia incluye muchos siglos de guerra con varios grupos beligerantes, no pudieron considerar estos extranjeros armados más que unos invasores armados<sup>18</sup>.

Sin duda alguna, después de casi catorce años de operaciones en Afganistán, tales observaciones deben parecer proféticas a los estadounidenses en la

actualidad y presentar preguntas legítimas. ¿Fue la experiencia militar soviética en Afganistán tan diferente de la experiencia de EUA en la operación Enduring Freedom? ¿Fueron verdaderamente diferentes los desafíos que los soviéticos enfrentaron? ¿Emplearon los muyahidines tácticas o estrategias en los años 1980 que varían radicalmente de lo que hicieron el talibán y otros grupos insurgentes en los últimos años? ¿Fue inherentemente diferente la dinámica política y cultural en juego? Decir sí a estas preguntas es depender mucho de detalles relativamente pequeños.

Con una respuesta más factible se podrían observar las diferencias en la organización y la doctrina militar soviética y estadounidense, pero se admitiría que los desafíos que estas dos partes enfrentaron en Afganistán —y la dificultad de estos desafíos— fueron más similares que diferentes. Este punto es importante por dos razones. En primer lugar, nos recuerda mirar hacia afuera de la experiencia estadounidense cuando hacemos valoraciones amplias sobre los asuntos militares globales y el ambiente operativo. En segundo, socava el concepto de que nuestra campaña reciente en Afganistán incluyó algo especialmente nuevo, algo más complicado de lo que ocurría en las campañas previas.

Si nuestras operaciones en ese lugar han producido algo, han sido esfuerzos, resultados y lecciones que son marcadamente similares a los del pasado.

**Ejemplos más recientes.** Hace dieciséis años, un general retirado del Ejército de EUA describió un conflicto en el cual no había «ningún consenso internacional para luchar, ninguna causa cierta, apoyo público ambivalente, ningún despliegue y concentración larga, un ambiente increíblemente complejo en el teatro de operaciones y condiciones climáticas, demográficas y geográficas difíciles en el campo de batalla»<sup>19</sup>. Esto no fue una predicción sobre Irak o Afganistán, sino una evaluación del conflicto en Kosovo en 1999. La descripción del excomandante supremo aliado de la OTAN, Wesley K. Clark, de la campaña en gran parte olvidada sirve como recordatorio de que la complejidad en los ambientes operativos inestables, sin lugar a dudas, existió antes de los ataques terroristas del 11-S. ¿Estaba exagerando Clark o, simplemente, no estábamos prestando atención?

Aún así, no es difícil comprender cómo la magnitud del 11-S llevó a muchos estadounidenses a considerar el mundo como un lugar repentinamente más peligroso y complicado. Fue como si naciera un mundo multipolar de la noche a la mañana. Las campañas que serían luchadas como parte de la Guerra Global contra el Terrorismo estaban tan llenas de descubrimientos, sorpresas y frustraciones que las fuerzas armadas buscaron nuevas maneras (y términos) para definir la tarea a mano. Las «operaciones de espectro total» y la «guerra asimétrica» se convirtieron en el foco y un cambio estratégico a las operaciones de contrainsurgencia llevó a extensos cambios en la doctrina de EUA. En 2006, el Ejército produjo el tan anunciado Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, en el cual se proporcionaron normas para luchar contra el problema «sumamente difícil y complejo» de una insurgencia<sup>20</sup>. Ya para 2007, Estados Unidos estaba completamente inmerso en lo que el exintegrante del Cuerpo de Infantería de Marina y subsecretario de Defensa Bing West denominó la «contrainsurgencia progresista», que se centraba más en el desarrollo nacional y menos en las operaciones militares totalmente cinéticas<sup>21</sup>. Los resultados, tanto en Irak como en Afganistán, no fueron impresionantes, con muy poco éxito militar o político medible hasta el punto que el entonces secretario de defensa Robert Gates se refirió a las guerras como «una carga para la Nación»<sup>22</sup>.

## Cómo aprender del pasado

Si bien todavía no podemos hablar ni escribir de la participación de Estados Unidos en Afganistán e Irak completamente en el pasado, cualquier gran cambio en la narrativa existente y casi completa de estas guerras sería una sorpresa extraordinaria. Este hecho, tal vez más que cualquier otro, ha causado que las Fuerzas Armadas de EUA consideren el ambiente operativo actual como problemático: un enigma intrincado difícil de resolver. Linn escribió que el Ejército ha sido moldeado tradicionalmente por el «eco de combate» que decide escuchar<sup>23</sup>. Parece que el eco que se ha oído los últimos catorce años de Afganistán e Irak es ruidoso y lleno de interferencia: muchos sonidos al mismo tiempo, con la amenaza de confundirnos.

El elemento más desacertado, aunque común, es la mentalidad de que las Fuerzas Armadas de EUA pueden prepararse completamente para la siguiente guerra. Este concepto sugiere que el Ejército debe estar completamente preparado para los primeros disparos de un conflicto y, por lo tanto, ser capaz de prevenir el tipo de «mal comienzo» que ha caracterizado casi todos los conflictos de nuestra historia. Christopher A. Lawrence recientemente concluyó en su estudio *America's Modern Wars* que después de la guerra «imperfecta e improvisada» de Afganistán, «los ciudadanos de EUA tienen el derecho de exigir que las autoridades nacionales de mando (los civiles) y las fuerzas armadas de EUA estén preparadas para todo tipo de guerra y sean capaces de comenzarlas con competencia considerable». Mientras se reconoce que Estados Unidos realizó progresos substanciales para ajustarse a los desafíos presentados en Irak y Afganistán, Lawrence bromeó: «Aun si el vaso está medio lleno, los integrantes de las fuerzas armadas y los contribuyentes de EUA tienen todo el derecho de exigir que el vaso esté completamente lleno»<sup>24</sup>.

Él no tiene razón. El vaso no estará «completamente lleno» ni serán capaces las fuerzas armadas de estar preparadas para «todo tipo» de posibles conflictos en un momento dado. El concepto de un estado absoluto de preparación, sostenido por una confianza en el análisis de datos, modelos, estadísticas y lista de control de planificación, ingenuamente se rehúsa a reconocer la simple realidad que es imposible prepararse para toda contingencia. Como observó el comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, general David Perkins, «El futuro no solo es

desconocido, sino imprevisible»<sup>25</sup>. Como tal, debemos aceptar esta incertidumbre y reconocer que nuestra capacidad para planificar, entrenar y prepararnos para la siguiente guerra es limitada. Para lo que nos presente el siguiente conflicto, tendremos que hacer ajustes estratégicos, organizativos y doctrinales a medida que luchamos. Esto no es una deficiencia; es un hecho simple e histórico.

El llamado reciente del Ejército para la adaptabilidad en sus filas reconoce este hecho y es adecuado dado el estado de los asuntos políticos y militares hoy en día. Alegar que estamos entrando en «un período de gran transición» es correcto, pero sugerir que esto es extraordinario no lo es<sup>26</sup>. El problema con ver los asuntos militares actuales sin precedentes y de alguna manera más complejos que lo que hemos observado en el pasado es la tendencia de ignorar o menospreciar el pasado. Pensar que las preguntas actuales solo pueden ser resueltas con nuevas ideas, nuevas soluciones y nuevos sistemas es tanto incorrecto como contraproducente.

## Conclusión

Casi hace treinta años, los autores del libro *America's First Battles, 1776-1965*, advirtieron

contra la «creencia generalizada actual que las cosas nunca eran tan difíciles como ahora son»<sup>27</sup>. Esta advertencia aún tiene validez. La complejidad, incertidumbre y confusión no son nada nuevo. Son la norma histórica. La guerra cibernética de hoy es la amenaza nuclear del pasado. Los actores no estatales son los revolucionarios comunistas del pasado. La Primavera Árabe de hoy es la caída de la Unión Soviética del pasado. Sabemos tanto o tan poco de la siguiente guerra como cuando salimos de las dos guerras mundiales, Corea, Vietnam o el Golfo Pérsico.

Es útil recordar que —si bien el mundo que nos rodea actualmente no es exactamente igual al mundo de hace diez, veinte o cien años— debemos mantener el presente (y el futuro) en el contexto histórico adecuado. Necesitamos mantener la vista larga. Al hacerlo, nos permitirá evaluar los desafíos y requerimientos actuales sin pensar que, de alguna manera, estamos a la deriva en aguas desconocidas, impulsados por corrientes que nunca antes hemos visto porque hemos estado aquí antes, muchas veces. Nunca hemos gozado de un futuro cierto. No estamos escribiendo un nuevo libro, solo agregamos el siguiente capítulo. ■

*El teniente coronel (retirado) Clay Mountcastle, Ejército de EUA es profesor asociado de Historia Militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Lee, estado de Virginia. Cuenta a su haber con un doctorado en Historia de la Universidad de Duke y ha enseñado Historia Militar en la Academia Militar de EUA, el Instituto de Estudios de Combate del Ejército de EUA y la Universidad de Washington. Mountcastle también es autor del libro Punitive War: Confederate Guerrillas and Union Reprisals.*

## Referencias Bibliográficas

1. *Nomination of John F. Kerry for Secretary of State: Hearing before the Committee on Foreign Relations Committee*, 113º Congreso 163 (24 de enero de 2013, declaración de John Kerry), accedido 25 de noviembre de 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-113shrg86451/html/CHRG-113shrg86451.htm>.
2. Everett S.P. Spain, J.D. Mohundro y Bernard B. Banks, «Intellectual Capital: A Case for Cultural Change», *Parameters* 45(2) (Verano de 2015): p. 77.
3. Tony Zinni y Tony Koltz, *Before the First Shots are Fired: How America can Win or Lose off the Battlefield* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2014), págs. 169, 171–72.
4. Army Doctrine Publication (ADP) 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), 4; Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Fuerte Eustis, Virginia: TRADOC, 2011), p. i.
5. John Keegan, *The First World War* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 1999), p. 23.
6. *Ibid.*, p. 10.
7. Williamson Murray y Allan R. Millet, *Military Innovation in the Interwar Period* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1996), págs. 1, 5.
8. Richard A. Preston, Alex Roland y Sydney F. Wise, *Men in Arms: A History of Warfare and its Interrelationships with Western Society*, 5ª edición (Fort Worth, Texas: Holt, Rinehart, and Winston, 1999), p. 245.
9. Brian M. Linn, *The Echo of Battle: The Army's Way of War* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2007), p. 153.

10. Zinni y Koltz, *Before the First Shots*, p. 201.
11. El Centro de historia militar del Ejército de EUA, *A Brief History of the U.S. Army in World War II* (Washington, DC: 1992), en varias partes; «WWII by the Numbers», sitio web del National World War II Museum, accedido 25 de noviembre de 2015, <http://www.nationalww2museum.org/learn/education/for-students/ww2-history/ww2-by-the-numbers>.
12. Kent R. Greenfield, *American Strategy in World War II: A Reconsideration* (Malabar, Florida: Krieger Publishing, 1982), págs. 22–23. Greenfield describe los diversos elementos militares y políticos en acción que hizo difícil la decisión para las naciones aliadas.
13. Robert Golan-Viella, «The Cold War Wasn't Simple», *The National Interest*, 4 de febrero de 2013, accedido 25 de noviembre de 2015, <http://nationalinterest.org/commentary/the-cold-war-world-wasnt-simple-8049>.
14. Paul Kennedy, «The Good Old Days of the Cold War», *Los Angeles Times*, 18 de febrero de 2007.
15. Stanley Karnow, *Vietnam: A History* (Nueva York: Penguin Group, 1984), p. 11.
16. Bruce Palmer, hijo, *The 25 Year War: America's Military in Vietnam* (Lexington: University Press of Kentucky, 1984), p. vii.
17. A.M. Fufaev y V.A. Runov, *The Soviet Afghan War: How a Superpower Fought and Lost*, editores y traductores Lester Grau y Michael Gress (Lawrence: University Press of Kansas, 2002), p. 72.
18. *Ibíd.*, p. 91.
19. Wesley K. Clark, *Waging Modern War: Bosnia, Kosovo and the Future of Combat* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books Group, 2000), p. 18.
20. Manual de Campaña (Field Manual FM) 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. GPO, 2006).
21. Bing West, *The Wrong War: Grit, Strategy, and the Way out of Afghanistan* (Nueva York: Random House, 2011), p. 249.
22. Robert Gates, *Duty: Memoirs of a Secretary at War* (Nueva York: Alfred A. Knopf, 2014), p. 571.
23. Linn, *The Echo of Battle*, p. 243.
24. Christopher A. Lawrence, *America's Modern Wars: Understanding Iraq, Afghanistan, and Vietnam* (Havertown, Pensilvania: Casemate, 2015), págs. 299–300. El orden de las citaciones fue organizada para claridad.
25. El general David G. Perkins, «Army Operating Concept: Delivering the Future», *Army Magazine* 64(10) (octubre de 2014): p. 66.
26. ADP 1, *The Army*.
27. Charles E. Heller y William A. Stoft, editores, *America's First Battles, 1776–1965* (Lawrence: University Press of Kansas, 1986), p. 352.



(Imagen cortesía de la capitana Lindsay Roman, Ejército de EUA)

Integrantes del 519º Batallón de Inteligencia Militar colaboran durante un curso de orientación especializado del Centro de Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, mayo de 2012. El curso fue concebido para crear un mayor nivel de confianza entre los líderes.

# Cómo formar una unidad de alto rendimiento

## La travesía de liderazgo de un batallón del Ejército en preparación para el combate en Afganistán

Coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA

*Invertir en las personas paga dividendos por toda la vida.*

—Kevin McAninch

El liderazgo es una función central del Ejército y un elemento unificador en el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, crear un programa de desarrollo de liderazgo único y estimulante para formar a líderes subalternos es una tarea clave para todos los comandantes. En la doctrina sobre el tema de liderazgo del Ejército de EUA se declara, «A través de la educación, entrenamiento y experiencia, los líderes se convierten en profesionales capacitados y disciplinados del Ejército»<sup>1</sup>. Sin embargo, ¿cómo forman a líderes las unidades del Ejército para garantizar el liderazgo excelente que opera coherentemente en todos los niveles de mando<sup>2</sup>?

La mayoría de las unidades establecen un programa de desarrollo profesional de líderes (LPD) que se presenta y aprueba durante las sesiones de entrenamiento trimestrales. Los temas del programa varían desde destrezas individuales de desarrollo profesional hasta la ejecución de tareas colectivas rutinarias del Ejército. Sin embargo, en algunos programas de LPD, si bien algunos miembros de la audiencia podrían aprender los elementos estándares para mejorar el rendimiento y eficacia de unidad, es posible que no estén expuestos a las destrezas sofisticadas de liderazgo que se necesitan para liderar a las unidades a través de la zona de combate actual o futura. En otras palabras, si bien los LPD a nivel de unidad pueden formar a líderes que son generalmente capacitados para lograr los resultados organizativos básicos, algunos LPD no abordan el nivel de desarrollo individual, de equipo y organización necesario para liderar eficazmente en los ambientes operativos cada vez más dinámicos y complejos que la mayoría de las unidades enfrentarán en el presente y en el futuro.

En términos sencillos, los LPD frecuentemente establecen y hacen cumplir los estándares comunes y básicos para lograr la ejecución mínima de las tareas. Sin embargo, no forman comúnmente a líderes dinámicos que se conocen a sí mismos, que busquen la superación personal, que formen eficazmente equipos o que ayuden a desarrollar organizaciones de alto rendimiento<sup>3</sup>.

Por lo tanto, se llevó a cabo un planteamiento distinto por parte del 519° Batallón de Inteligencia Militar

(IM) del Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte, en una iniciativa para incrementar la eficacia de la formación de líderes. En 2012, mientras se preparaban para desplegarse a Afganistán, el 519° Batallón emprendió una travesía única para formar a líderes. El batallón colaboró con el Centro para Liderazgo Creativo (CCL) de Greensboro, Carolina del Norte, para crear un programa de LPD centrado en tres pilares:

- ◆ Individual: *¿Quién es usted?*
- ◆ Equipo: *¿Quiénes somos y de qué somos parte?*
- ◆ Unidad: *¿Quiénes somos como organización?*

Este programa fomentó la elaboración de una actitud compartida de «orientación-alineamiento-compromiso» en toda la organización porque cada líder sabía que el éxito colectivo surgía del crecimiento individual y que cada integrante del equipo contribuía valor<sup>4</sup>. El programa fue adaptado a las necesidades específicas del 519° Batallón. El batallón desarrolló ocho objetivos de aprendizaje para este entrenamiento:

- ◆ Fomentar un ambiente de liderazgo positivo, creando una actitud compartida de «orientación-alineamiento-compromiso» en toda la organización.
- ◆ Perfeccionar las capacidades de liderazgo mediante el uso de las fortalezas de los líderes.
- ◆ Colaborar más eficazmente con otras personas.
- ◆ Comunicar mejor con compañeros, subalternos y superiores.
- ◆ Pensar creativamente en resolver tareas difíciles y desafíos personales.
- ◆ Liderar con un mayor nivel de perspicacia personal e interacción con otras personas.
- ◆ Proporcionar e influir sobre la retroalimentación de formación profesional.
- ◆ Formar equipos de alto rendimiento.

## El contexto para el desarrollo del programa

Cuando se emplea, el 519° Batallón es dispersado para proporcionar apoyo de inteligencia al borde del campo de batalla a nivel inferior. Se asignan a compañías subordinadas para trabajar con distintas organizaciones, con pelotones y equipos aún más desagregados a elementos más pequeños. Además, las compañías se despliegan según la organización de tareas de acuerdo con las capacidades de otras unidades de inteligencia militar, dependiendo de la misión<sup>6</sup>. Consecuentemente, a fin de satisfacer los desafíos de

la ejecución descentralizada, el desafío de liderazgo fue definido como desarrollar las aptitudes necesarias para mantener una organización coherente que pudiera realizar operaciones descentralizadas según la intención del comandante. Esto requirió un nivel significativamente mayor de énfasis en la fomentación de confianza entre todos los líderes y la introducción de principios «que superan los límites» para formar un equipo de alto rendimiento<sup>7</sup>. A fin de hacerlo, la unidad tuvo que establecer «las condiciones, tiempo y espacio» para lograr el resultado deseado<sup>8</sup>. En ese punto, la pericia del CCL fue imprescindible.

El CCL es una organización de desarrollo de liderazgo de calidad mundial. El CCL facilitó el logro de la visión de liderazgo de nuestra organización (ilustrado en la imagen) a través del uso de medios académicos, intelecto y otros recursos. Por medio de instrumentos de evaluación establecidos —el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI), la herramienta de Conducta-Orientación de Relaciones Interpersonales Fundamentales (FIRO-B) y el Indicador de Cambio de Estilo (CSI)— el CCL proporcionó análisis empírico de todos los líderes, centrado a lo largo de los tres pilares de crecimiento<sup>9</sup>. El programa integral no solo puso el foco de crecimiento en los líderes individuales y sus equipos, sino que también rompió con el paradigma normal del CCL para el entrenamiento de liderazgo.

Se ofrecen los programas típicos del CCL a líderes con el mismo nivel de experiencia y responsabilidad. El 519º Batallón dio la vuelta a esta práctica, incluyendo tenientes segundos en el mismo entrenamiento con jefes de compañía y oficiales de grado superior. Este grupo verticalmente alineado fue único. Los niveles diversos de experiencia en el entrenamiento creó fricción y el desafío fue convencer al grupo entero operar en un nivel mientras aprendían las fortalezas y debilidades de cada uno.

¿Y qué proporcionó el CCL que fue único? Lo que proporcionó fue—

- ◆ Inmersión inmediata de los líderes en un ambiente de aprendizaje creativo, donde se acepta y se recompensa el riesgo
- ◆ Un ambiente para pensar y actuar «fuera de lo común» y «fuera del marco y cultura militar»
- ◆ Una combinación de instrucción de aula, interacción experimental y aplicación práctica

- ◆ Retroalimentación a través de evaluaciones e interacción con otros estudiantes
  - ◆ Tiempo amplio para el establecimiento de conexiones, reflexión y un mayor grado de aprendizaje de otros estudiantes
  - ◆ Formación de equipos por medio de ejercicios dirigidos hacia la persona, el equipo y la unidad
- El entrenamiento tomó lugar durante sesiones múltiples en el transcurso de un año y coincidió con las etapas de predespliegue elaboradas por la unidad. El entrenamiento de liderazgo fue sincronizado con las etapas de preparación para el despliegue:
- ◆ Construir los cimientos (nueve meses antes del despliegue).
  - ◆ Emplear las técnicas (seis meses antes del despliegue)<sup>10</sup>.
  - ◆ Reforzar los principios (tres meses antes del despliegue).

## Cómo formar los cimientos

El 519º Batallón comenzó su travesía de liderazgo con el CCL en mayo de 2012, ocho meses antes de su despliegue a Afganistán a principios de 2013. Durante tres días en el recinto universitario de Greensboro, Carolina del Norte, los participantes se centraron en el crecimiento individual, desarrollo de equipo y entrenamiento de cohesión de unidad.

La sesión de crecimiento individual permitió que los participantes «se vieran a sí mismos» mejor. Se logró esta autoconciencia más profunda proporcionando retroalimentación del MBTI a todos los participantes para que comprendieran su propio carácter<sup>11</sup>. La sesión también ayudó a los líderes a apreciar a sus compañeros de equipo mediante la comprensión de sus caracteres. Como se declara en el sitio web de la Fundación Myers-Briggs: «La meta de conocer el tipo de carácter es comprender y apreciar las diferencias entre las personas»<sup>12</sup>. Los líderes subsecuentemente pudieron liderar con un mayor nivel de comprensión de sí mismos y sus compañeros de equipo.

El CCL también administró la evaluación del CSI para identificar uno de los tres estilos de cambio para cada participante. En consideración de los cambios anticipados durante su despliegue, esta herramienta permitió que los líderes comprendieran cómo abordaron el cambio y prefirieron lidiar con las situaciones en que el cambio fue necesario<sup>13</sup>. Por ejemplo, según el

CSI, los *conservadores* desean «soluciones que han sido probadas y demostradas», mientras los *originadores* «prefieren el cambio rápido y amplio», «desafían presunciones» y «disfrutan de riesgos»<sup>14</sup>. Con una comprensión de cómo todos los líderes consideraban el cambio, los líderes subalternos podían evaluar la situación y proporcionar más recomendaciones en cuanto al personal y operaciones.

El enfoque del programa cambió al desarrollo de equipos. El renombrado experto de liderazgo John C. Maxwell dice, «todas las personas quieren ser parte de un equipo ganador. Las personas juegan en el juego, pero los equipos ganan el campeonato»<sup>15</sup>. La herramienta de FIRO-B ayudó en este esfuerzo porque evalúa cómo uno se siente sobre las relaciones interpersonales: «cómo la necesidad de inclusión, control y afecto puede moldear las interacciones con otras personas»<sup>16</sup>. Los líderes pueden usar su retroalimentación de FIRO-B para incrementar la colaboración y comunicación eficaz con otros.

Los líderes comenzaron ejercicio prácticos designados para reconcentrar sus talentos individuales después de analizar sus evaluaciones. Comenzaron a formar sus equipos teniendo en cuenta el carácter y las fortalezas y debilidades de cada uno. El gran conjunto de actividades experimentales y el personal experimentado del CCL de nuevo resultaron ser beneficiosos. Se había acabado la etapa de ganeo y, en ese entonces, los líderes ya estaban caminando.

La actividad experimental «daltónica» requirió que los compañeros de equipo quedaran con los ojos vendados mientras intentaban resolver un rompecabezas complejo. La solución de la actividad requirió la comunicación verbal eficaz con cada persona gestionando sus propias percepciones (sin el sentido de la vista) mientras el grupo desarrollaba una estrategia. Durante el ejercicio, cada equipo logró una comprensión compartida, pero solo después de tomar en cuenta las perspectivas distintas de todos los participantes de la actividad. La actividad mejoró la capacidad de todas las personas de

## LA FUERZA DE TAREA THUNDER

Misión. Soldados. Yo.

**ES:** El batallón de recolección de inteligencia mejor entrenado, equipado, disciplinado y preparado

Siempre preparado-el apresto de nuestros familiares es tan importante como el apresto de nuestros soldados

Una unidad en la que todos quieren estar y nadie quiere salir

Segura y demuestra el liderazgo inspirado

Física y técnicamente competente, cohesionada y preparada para combatir y ganar

**LOS SOLDADOS:** Trabajan como integrantes de un equipo

Marcan hitos

Resuelven problemas

Quieren hacer lo correcto

**IMPONEN:** Disciplina

Estándares

Responsabilidad

Seguridad

**LOS COMPAÑEROS DE EQUIPO:** Están preparados para demostrar fortaleza interior y coraje moral requeridos

Son responsables el uno con el otro

Están comprometidos al éxito de todos

**LOS LÍDERES:** Nunca están satisfechos

Siempre buscan mejorar



Las palabras susurran ... Las acciones truenan

(Imagen cortesía de la capitana Lindsay Roman, Ejército de EUA)

Declaración de intenciones del 519º Batallón de Inteligencia Militar.

pensar creativamente sobre la solución de tareas y desafíos difíciles y también las capacidades de comunicación del equipo.

En el siguiente paso, cambiar el enfoque al desarrollo de la unidad, el equipo CCL introdujo los conceptos de «orientación-alineamiento-compromiso» y «superar límites»<sup>17</sup>. Según Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, «el liderazgo que supera límites es la capacidad de crear orientación, alineamiento y compromiso a través de los límites en servicio de una visión o meta más alta»<sup>18</sup>. Este concepto avanzado de liderazgo organizativo fue pertinente a la unidad, dados los límites verticales, horizontales, demográficos, geográficos y de las partes interesadas que la unidad tuvo que gestionar y superar una vez que se desplegó<sup>19</sup>. Luego, los coordinadores de la actividad experimental les pidieron a los equipos de mando de compañía, la plana mayor de batallón y la jefatura de batallón definir los límites específicos que afectaban a la organización. En una conversación franca, los líderes describieron los límites que estos pensaron, tenían un impacto en el éxito de la organización. El ejercicio usó el concepto de un espacio seguro, que ayudó a crear la seguridad del equipo y el sentimiento de seguridad psicológica que se desarrolla cuando se definen los límites intergrupales<sup>20</sup>. Todos los líderes comprendieron el carácter complejo de la misión del 519º Batallón y la necesidad de convertirse en un equipo de alto rendimiento para superar estos límites.

La declaración de objetivos de la unidad exigió un equipo en el cual los integrantes serían responsables con cada uno y comprometidos al éxito de todos. La meta fue crear un mayor nivel de confianza entre los líderes, permitiendo que ellos tomaran riesgos, se adueñaran de la iniciativa, formaran equipos y fomentaran la colaboración (tanto interna como externa). Un mayor nivel de confianza permitió que los integrantes de equipo se sintieran más cómodos y expresaran sus opiniones con toda confianza. Como Chrobot-Mason y Ernst lo describen, la experiencia trata de crear un sentido de comunidad:

Se trata de la experiencia de pertenecer emocional, espiritual y psicológicamente a un grupo más grande. Cada grupo se identifica con un colectivo que es más grande que su grupo individual por sí solo. Se trata también del espíritu de participación que se desarrolla cuando los grupos piensan que pertenecen. Cuando existe la comunidad, los grupos pueden contar con conjuntos de experiencias, valores y pericias bien distintos, sin embargo,

se sienten comprometidos a tomar acciones conjuntas a favor de un propósito común más importante<sup>21</sup>.

A fin de reforzar esto, los líderes llevaron a cabo otra actividad experimental. Un curso único de orientación requirió que cada compañía encontrara puntos que tuvieran un valor monetario y maximizara la cantidad recolectada. Sin embargo, las compañías no podían actuar independientemente. Tenían que colaborar con la jefatura del batallón para recibir aprobación de sus planes mientras la plana mayor sincronizaba los planes para ayudar a la unidad a elevar la cantidad máxima. Este ejercicio interactivo de múltiples escalones estimuló la comunicación y coordinación que necesitó la unidad. Puso a prueba el compromiso de cada líder y permitió que todos los participantes analizaran sus roles individualmente, en el equipo y la organización.

En su mayor parte, la base había sido sentada, pero la formación de líderes no estaba terminada hasta la sesión de conclusión—una sesión que dejó una impresión duradera en los líderes. Antes de egresar del programa de CCL, todos los participantes tuvieron que escribir sus metas y formular una declaración de responsabilidad: *¿Qué quiere usted hacer mejor como líder en el futuro y cómo nos mantendremos mutuamente responsables?* Todos los participantes hablaron francamente con el grupo, ofreciendo un plan de desarrollo individual y compromiso personal al equipo.

El comandante entonces planteó una serie de preguntas para reforzar la instrucción y estimular el sentido de pertenencia de los participantes y la visión del comandante para la unidad:

- ◆ ¿Podemos formar un equipo de alto rendimiento?
- ◆ ¿Acepta usted la responsabilidad de formar un equipo de alto rendimiento?
- ◆ ¿Quiere trabajar en una comunidad y sentir que es parte de una unidad cohesiva?
- ◆ ¿Qué hará para ayudarnos a lograr esto como una unidad?

Con la formación de un fundamento, el programa de LPD fortalecía el compromiso a la misión de la organización mientras también garantizaba el desarrollo del liderazgo individual.

## Emplear las técnicas

La siguiente interacción del batallón con el CCL ocurrió durante una rotación de entrenamiento en



(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2° Shane Hamann)

Soldados de EUA toman control de un complejo mientras otros soldados se reúnen con ancianos tribales afganos en el distrito de Spin Boldak, provincia de Kandahar, Afganistán, 3 de marzo de 2013. Los soldados son asignados al Equipo de Participación Femenina Nro. 6 del 2° Batallón, 23° Regimiento de Infantería del 519° Batallón de Inteligencia Militar.

el Centro Nacional de Entrenamiento (NTC) en el Fuerte Irwin, estado de California. En agosto de 2012, seis meses antes del despliegue, los moderadores del CCL hicieron frente al calor ahogante y las condiciones de vida expedicionarias del NTC para visitar al 519° Batallón y trabajar con sus integrantes en las condiciones normales. Esta actividad de entrenamiento culminante simuló el ambiente áspero de Afganistán y puso estrés en las relaciones formadas en Greensboro. Fue el ambiente perfecto para que el equipo del CCL fortaleciera los puntos de aprendizaje y garantizara que los líderes retuvieran lo que se les había sido enseñado.

En el transcurso de cuatro días, los moderadores del CCL realizaron entrevistas individuales con los líderes y salieron de patrulla con los soldados del 519° Batallón tanto como fuera posible. Al estar fuera de la base de operaciones, observaron el uso descentralizado de la unidad en apoyo de la 1ª Brigada de la 1ª División Blindada. Las compañías y equipos se encontraron cara a cara con límites todos los días y los líderes usaron lo que habían aprendido para superarlos. Los moderadores del CCL asistieron las

posevaluaciones de la unidad y recalcaron las técnicas para superar los límites. Esto fue crítico para fortalecer en las mentes de los líderes que su desarrollo y su rol son importantes en el éxito de la unidad.

La visita permitió que los comandantes y moderadores del CCL discutieran la visión del comandante con respecto al despliegue. Más cerca a la fecha del despliegue, había un sentido claro de lo que sería requerido una vez que la unidad estuviera en la zona de combate. Usamos el concepto de *misión-soldados-yo*—que, aunque no era nuevo, fue bien adecuado dado el uso planeado de la unidad. Usamos dicho concepto para establecer las prioridades en todos los niveles mientras también destacamos la importancia de la parte *yo*. La idea fue que autodesarrollarse y autosuperarse mientras también se es responsable por las acciones de uno mismo estaba claramente vinculado con el cumplimiento eficaz de la misión y el cuidado de los soldados. Como el CCL tan expertamente capta en su blog *Leading Effectively*,

Siempre debemos cumplir la misión— es nuestra razón de estar aquí. Y mientras llevamos a cabo la misión, debemos cuidar

a los soldados... después de que los líderes hayan cumplido los primeros dos requisitos, debemos cuidar de nosotros mismos. Si no nos cuidamos, durmiendo suficientemente, comiendo comida saludable e incluso hablando con otras personas sobre nuestras experiencias... pues (en ese punto pausó y miró lentamente hacia el suelo) nos convertimos en bajas. Y entonces todos tienen que cuidar de nosotros y esto disminuye el apresto y logro de misión de nuestros soldados<sup>22</sup>.

## Reforzar los principios

Puesto que los nuevos integrantes del equipo llegaban al 519° Batallón antes del despliegue, la unidad necesitó una manera de entrenarlos también. En noviembre de 2012, dos meses después del entrenamiento en el NTC, y antes del despliegue, cincuenta y cinco líderes fueron a Greensboro para asistir una «sincronización de liderazgo» de un día. El equipo del CCL dirigió la sesión, que se centró en los elementos fundamentales de los tres pilares de desarrollo. Todo participante recibió evaluaciones de MBTI, FIRO-B y CSI, y se crearon grupos de aprendizaje con los equipos de compañía, organizados según las tareas en ese entonces. La plana mayor y jefatura del batallón, que incluyó dos integrantes nuevos, también participaron. Esta sesión reforzó la formación individual mientras también permitía que los equipos trabajaran en sus metas y la comunicación.

Un poco después de su visita para observar la unidad en el NTC, los moderadores del CCL proporcionaron observaciones y retroalimentación que ayudaron también a los integrantes de la unidad a comprender los límites que restringían su eficacia. A fin de superar estos límites, los moderadores equiparon a todos los líderes con las herramientas para superarlos. Introdujeron las seis prácticas de Chrobot-Mason y Ernst para resolver problemas: un espacio seguro, reflexión, conexión, movilización, tejeduría y transformación<sup>23</sup>. Si bien solo duró un día, y solo tocando la superficie de estos principios clave, no obstante, el entrenamiento proporcionó un contexto útil a los líderes para implementar en Afganistán. Escribiendo de Afganistán después, el capitán Nick Keipper, un jefe de compañía del 519° Batallón lo expresó mejor:

La orientación, alineamiento y compromiso son una práctica común aquí. Es posible que usemos términos diferentes —Misión, Tarea y Propósito, Estado final, Lemas— pero la intención es la misma. El cambio es constante: la adaptación es el nombre del juego. En un momento dado, tal vez estemos realizando operaciones de gran escala y unas horas después, estamos contando piezas de equipamiento. El liderazgo fuerte en los niveles inferiores es aún más importante hoy en día que nunca. Por lo tanto, ¿Cómo mantenemos el enfoque?

- ◆ Orientando clara y concisamente, aun si el estado final es ambiguo.
- ◆ Empoderando a líderes subalternos y reconociendo su rendimiento.
- ◆ Reforzando los principios básicos de liderazgo e impulsando a los líderes a liderar en los tiempos difíciles.
- ◆ SIEMPRE ejerciendo el mando dando el ejemplo.
- ◆ Permitiendo la comunicación lateral, aun si «piensa» que ya sabe la solución. Esto estimula el trabajo en grupo y no el individualismo.
- ◆ Descartando ideas preconcebidas. No permitiendo que el rango, insignias o escudos ofusquen la mente. Solo porque alguien no es parte de la organización no significa que esta persona tiene menos valor. Más bien, todo lo contrario, suelen proporcionar la retroalimentación más honesta<sup>24</sup>.

Es indudablemente claro de estos comentarios que el entrenamiento para superar límites ayudó en el desarrollo de liderazgo. La sesión de reafirmación ayudó a los líderes de menor jerarquía a poner en práctica los conceptos que habían aprendido durante el despliegue. Con la conducción de la sesión de reafirmación, los líderes solidificaron su desarrollo mientras se convertían en un equipo de alto rendimiento capaz de superar los límites.

El incomparable programa de desarrollo de liderazgo que fue instituido por el 519° Batallón se centró en la formación individual, de equipo y organización. La singularidad del programa surgió de cómo desarrolló las destrezas de liderazgo—enfocándose en el aspecto *yo* junto con *la misión* y *los soldados* mientras simultáneamente formaban equipos capaces e informados.



(Foto: Associated Press)

Soldados del 519° Batallón de Inteligencia Militar trabajan a la par con soldados de la Fuerza de Seguridad Nacional afgana en ejercicios de entrenamiento situacional en el Centro Nacional de Entrenamiento en el Fuerte Irwin, California, 8 de agosto de 2012.

El uso de los recursos extensos de liderazgo del CCL fue decisivo. Los líderes del 519° Batallón obtuvieron una autoconciencia más profunda y las herramientas para superar los límites en favor de un mayor nivel de eficacia organizativa. El entrenamiento ayudó a los oficiales jóvenes a desarrollar las destrezas de liderazgo necesarias en el ambiente operativo que enfrentaron en Afganistán, mientras motivaba su travesía de desarrollo de liderazgo.

## Conclusión

La investigación del CCL demuestra que «las experiencias adquiridas al principio de la carrera

juegan un rol formativo para avivar cualquier o todas las destrezas de liderazgo en el futuro»<sup>25</sup>. En el caso del 519° Batallón, un programa de desarrollo profesional de líderes ayudó a estas personas a ser profesionales competentes y disciplinados del Ejército, mientras también servía como inversión en la travesía de desarrollo de liderazgo por toda la vida. Formó equipos de compañía con mejor cohesión y comunicación. Dio a los líderes una comprensión más profunda de sí mismos y cómo aprovechar sus puntos fuertes. El programa también destacó la importancia de la confianza necesaria en un ambiente sumamente descentralizado. ■

*El coronel Kevin A. McAninch, Ejército de EUA, es estudiante en el Programa de Eruditos Carlisle de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle, estado de Pensilvania. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, West Point, estado de Nueva York; una maestría de la Universidad Central de Michigan y una maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Previamente, fue comandante del 519° Batallón de Inteligencia Militar en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte.*

## Referencias bibliográficas

**Epígrafe.** Kevin McAninch (el autor) durante un discurso presentado a su unidad al principio del programa de desarrollo de liderazgo que fue establecido conjuntamente con el Centro de Liderazgo Creativo.

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2.
2. *Ibíd.*, págs. 1-1.
3. «Professional Development that Platoon Leaders Value», *Army Magazine*, marzo de 2013, p. 65. En este artículo, se proporcionan ejemplos de las tareas rutinarias que se enseñan frecuentemente en las sesiones de desarrollo profesional de líderes.
4. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations* (Nueva York: McGraw Hill, 2011), p. 6.
5. Las compañías de la Fuerza de Tarea Thunder operaron desde cuatro lugares distintos. Había hasta sesenta equipos que operaron en más de veinticinco lugares de manera constante durante el despliegue.
6. ARDP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2012), p. 2-15. Se define *organización de tareas* como «un agrupamiento temporal de fuerzas destinadas a cumplir una misión particular».
7. Joseph Grenny, «The Best Teams Hold Themselves Accountable», *Harvard Business Review*, 30 de mayo de 2014, accedido 14 de enero de 2016, <https://hbr.org/2014/05/the-best-teams-hold-themselves-accountable/>. Los equipos de alto rendimiento se categorizan frecuentemente como siendo (1) responsables el uno con el otro y (2) comprometidos al éxito de todos.
8. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership*, p. 191.
9. Es importante destacar que el comandante eliminó todos los instrumentos de evaluación de 360 grados para garantizar que el enfoque de la retroalimentación se centrara en la *valoración* de la persona y no en ninguno de los datos evaluativos que podrían ser malinterpretados como siendo usados en los informes de evaluación profesional. Esta fue una decisión deliberada para garantizar un ambiente positivo de aprendizaje.
10. Esta fase ocurrió para coincidir con el entrenamiento de alta intensidad en el Centro Nacional de Entrenamiento del Ejército de EUA en el Fuerte Irwin, estado de California. Dos moderadores del Centro de Liderazgo Creativo, Clemson Turregeano y Tom Gaffney, se unieron al 519º Batallón de Inteligencia Militar por cuatro días durante dicho entrenamiento para observar los líderes en acción y fortalecer los principios aprendidos en la formación de fundamento en Greensboro, estado de Carolina del Norte.
11. The Myers & Briggs Foundation, «MBTI [Myers-Briggs Type Indicator] Basics», sitio web de The Myers & Briggs Foundation, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
12. *Ibíd.*
13. Center for Creative Leadership «Change Style Indicator (CSI)», [desarrollado por W. Christopher Musselwhite y Robyn P. Ingram], en *More on the Changing Nature of Leadership*, 2007, presentación de diapositivas, págs. 11–20, sitio web del Center for Creative Leadership, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/landing/changestyleindicator.pdf>.
14. *Ibíd.*
15. John C. Maxwell, *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, 2008), p. 8.
16. CPP, Inc. [anteriormente Consulting Psychologists Press], «FIRO-B [Fundamental Interpersonal Relations Orientation–Behavior] Profile», sitio web de CPP, Inc., accedido 12 de enero de 2016, <https://www.cpp.com/en/firobproducts.aspx?pc=143>.
17. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership* p. 5-6.
18. *Ibíd.*
19. *Ibíd.*
20. *Ibíd.*, p. 84. Establecer espacios seguros es una de las seis prácticas de los autores para resolver problemas.
21. *Ibíd.*, p. 154.
22. Clemson Turregeano, «Cool Leadership in a Hot Place», *Leading Effectively.com* blog, 1 de octubre de 2012, accedido 12 de enero de 2016, <http://www.leadingeffectively.com/cool-leadership-in-a-hot-place/>.
23. Donna Chrobot-Mason y Chris Ernst, *Boundary Spanning Leadership*. En las partes 2-4, se describen las seis tácticas.
24. Nick Keipper, mensaje por correo electrónico al autor durante el despliegue en la Operación Enduring Freedom XIII.
25. Bob Johansen, *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* (San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 1 de mayo de 2009), p. 21.



لأنكم سوف تخسرون هذه الحرب

(Foto publicada 4 de enero de 2016 por la Associated Press)

Esta imagen, tomada de una grabación en vídeo sin fecha emitida por militantes del Estado Islámico, muestra cinco hombres acusados de ser espías del Reino Unido un poco antes de su ejecución. Publicada en línea y aun no verificada independientemente, la grabación muestra un hombre blandiendo un arma mientras refiriendo al «puñado de aviones» de Gran Bretaña que llevan a cabo ataques aéreos contra blancos del IS en Irak y Siria. Muestra también cinco hombres «confesando» a grabar y sacar fotos de sitios en Raqqa, la capital del califato auto declarado, a cambio de dinero.

# Decapitaciones, violaciones y quemaduras ¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones?

Capitán de Corbeta (retirado) David G. Kibble,  
Componente de la Reserva Naval Real británica

Nadie que presta atención a los acontecimientos mundiales pueden ser desprevenido de los actos macabros de terror perpetrados por el Estado Islámico (IS): decapitaciones, violaciones, ahogamientos, fusilamientos, quemar vivo a un piloto, volar a prisioneros atrapados en un carro y aun involucrando a niños soldado la comisión de algunos de sus rituales de ejecución. El mundo—incluyendo miembros de la comunidad musulmana que categóricamente han condenado las acciones del IS como siendo repugnantes y anti-islámicas—está horrorizado por lo que observa. Por lo tanto, ¿Cómo justifica el Estado Islámico sus acciones? En el presente artículo, se estudiará esta pregunta a través de un análisis de los comentarios ofrecidos por el IS sobre los acontecimientos en su revista en línea, *Dabiq*, y concluir con una evaluación de la justificación presentada por el IS.

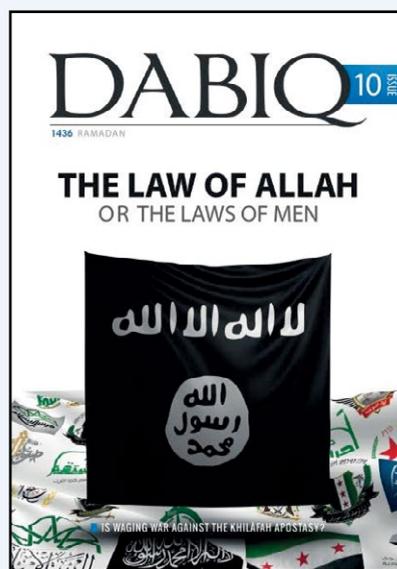
## El Estado Islámico

El IS es una organización islamista; los movimientos islamistas son aquellos que aspiran a usar el Corán y los hechos y dichos del profeta Mahoma (los últimos dos son colectivamente conocidos como la *sunna*) como el fundamento sobre el cual se organiza la sociedad. Los islamistas consideran el Corán y la *sunna* como revelaciones de la voluntad de Dios y creen que la mayoría de los países que se consideran musulmanes a sí mismos están muy lejos de adherir a estos. Por el contrario, aquellos países que no implementan la ley musulmana (*sharia*) son considerados corruptos, guiados por líderes que se han profanado a través del contacto con las naciones no musulmanas del Occidente. Consecuentemente, el IS cree que la reordenación de la sociedad conforme a los principios dados por Dios y revelados en el Corán y la *sunna* es el antídoto para la ruina moral de la sociedad occidental.

Su creencia en la infalibilidad del Corán como la palabra dada por Dios al hombre es el aspecto principal de la naturaleza del IS en calidad de grupo fundamentalista. Las interpretaciones fundamentalistas de la religión generalmente incluyen las siguientes características:

- ◆ Sus miembros se consideran creyentes «verdaderos» en contraste con las sociedades adyacentes y miembros de su religión que tienen opiniones distintas de sus propias.

- ◆ Se rechaza la democracia a favor de un estado donde se implementa la ley religiosa.
- ◆ Se considera ideal la época cuando comenzó su religión y, por lo tanto, sirve como el modelo de cómo las cosas deben ser hoy en día.
- ◆ Se rechazan los estudios religiosos modernos.
- ◆ Solo una interpretación al pie de la letra de lo que se consideran textos fundamentales infalibles es considerada válida.
- ◆ Sus miembros sostiene creencias apocalípticas—se considera el fin del mundo cerca.



Dabiq es el título de la publicación oficial de propaganda del Estado Islámico (IS). Es una revista en línea que difunde la ideología, políticas y objetivos del IS mientras también sirviendo como una plataforma para hacer amenazas grandiosas contra el Occidente y otros enemigos percibidos del IS, tales como los musulmanes chiitas, yazidíes y judíos. Con su primera publicación en julio de 2014 en varios idiomas incluyendo el inglés, la revista usa imágenes, fotos y técnicas de publicidad sofisticadas de estilo occidental específicamente dirigidas hacia el reclutamiento de audiencias jóvenes descontentas. Al hacerlo, presenta fotos chillonas de la tortura y ejecución de los que se describen como oponentes del IS. Dabiq toma su nombre de un pequeño pueblo en el norte de Siria, donde, según la tradición islámica, el tendrá lugar el combate apocalíptico final en musulmanes y cristianos que resultará en una victoria musulmana y marcar el inicio del fin del mundo laico y un nuevo orden mundial dominado por los musulmanes.

Los islamistas fundamentalistas desean propagar su religión en conjunto con el sistema político islámico relacionado por todo el mundo.

## La misión fundamentalista del Estado Islámico

Los artículos en la revista *Dabiq* manifiestan todas las características fundamentalistas<sup>1</sup>. En un artículo en el primer número de *Dabiq* resume lo que el IS considera como su misión: el establecimiento de un estado islámico por la fuerza de las armas, o *yihad* (guerra santa). Con el fin de justificar su posición, cita al Corán: «Diles a los incrédulos... Y combatidlos hasta que cese la sedición y sea la religión de Alá la que prevalezca» (8:38-9)<sup>2</sup>. En el segundo tomo de la revista, el establecimiento de este tipo de estado se considera ser una misión multinacional: «Debemos enfrentarlos [las personas] con el hecho de que se han alejado de la religión, mientras lo mantenemos... estamos completamente preparados para oponer a cualquier persona que intenta desviarnos de nuestro compromiso de hacer victoriosa la religión de Alá sobre todas las otras religiones y que continuaremos la lucha contra las personas de desviación y mala orientación hasta que muramos en el intento de hacer victoriosa la religión»<sup>3</sup>. En el quinto número de la revista, los autores dicen que la bandera del IS se extenderá hasta que «cubra todos los extremos occidentales y orientales del mundo, llenando el mundo con la verdad y justicia del Islam»<sup>4</sup>.

A fin de establecer el dominio del Islam tanto dentro de los países musulmanes y a nivel mundial, será necesaria la guerra; no por sí misma, sino para garantizar que se cumple la voluntad de Alá. En el tomo 7 de la revista *Dabiq*, se le hace entender esto en un artículo intitulado, «El Islam es la religión de la espada, no el pacifismo». Su autor escriba, «Alá ha revelado el Islam es la religión de la espada y las pruebas de esto son tan profundas que solo un *zindiq* [hereje] argüiría lo contrario»<sup>5</sup>. Él justifica su posición citando a una variedad de textos del Corán: «Mas cuando hayan pasado los meses sagrados matad a los idólatras dondequiera les halléis, capturadles, cercadles y tendedles emboscadas (9:5)»; «Combatid a quienes no creen en Alá [judíos y cristianos] ni en el Día del Juicio»... (9:29); «¡Oh, Profeta! Combate a los incrédulos y a los hipócritas, y sea severo con ellos. Su morada será el Infierno. ¡Qué pésimo destino!» (9:73). Otros textos del Corán también recalcan el punto.

En base a estos textos, los miembros del IS tienen la libertad de matar a cualquier persona que no obedece su interpretación del Islam y personas de otras religiones. Por lo tanto, es posible matar a musulmanes chiitas, conocidos por los miembros del IS como *rafidáh* (los que rechazan [el Islam verdadero]). Por ejemplo, murieron veinticinco personas en un ataque contra una mezquita en la Ciudad de Kuwait en junio de 2015. En otras partes, un asesino vinculado al IS mató a cinco musulmanes chiitas en Arabia Saudita durante el festival de Ashura el siguiente octubre y mataron a más de cuarenta chiitas en un bombardeo suicida en Beirut en noviembre del mismo año.

Se persiguen a personas de otras religiones también. Se les ordena a los cristianos convertirse al Islam o pagar un impuesto especial conocido como *jizya*; miles de cristianos en Irak han huido de sus hogares como resultado. En febrero de 2015, el IS puso uno de sus vídeos espantosos en línea; veintiuno miembros de la Iglesia copta egipcia, vestidos de conjuntos anaranjados, fueron dirigidos a lo largo de una playa en Libia por miembros del IS vestido de negro. El vídeo mostró sus decapitaciones teatralmente planeadas.

## La decapitación y el uso de niños soldados

La decapitación parece ser uno de los métodos de matar favoritos del IS. En primer lugar, es preferido porque infunde miedo en las personas que opone al grupo; por lo tanto, hemos leído del Ejército iraquí simplemente desvaneciéndose cuando el IS tomó control de partes del norte de Irak. En segundo lugar, es preferido porque es autorizado por versículos del Corán: «Golpeadles [los incrédulos] sus cuellos y cortadles los dedos» (8:12); «Cuando os enfrentéis a los incrédulos, matadles hasta que les sometáis» (47:4). Las decapitaciones de entre seis y novecientos judíos de la tribu Banu Qurayza por orden de Mahoma es registrado por Ibn Ishaq, el primer biógrafo del profeta; los islamistas consideran su ejemplo como otra justificación para la decapitación. En tercer lugar, el uso de la violencia extrema en la guerra santa es promovida por Abu Bakr Naji en su texto islamista que es conocido de haber sido estudio por tanto los líderes como subordinados del IS<sup>7</sup>. Naji dice que la guerra santa implica «nada menos que la violencia, brutalidad, terrorismo, aterrorizando [a otras personas] y masacrando. ... Necesitamos masacrar



(Congelación de una imagen de un vídeo del ISIL)

Una imagen tomada de un vídeo del Estado Islámico en 2105 que supuestamente muestra el campamento de entrenamiento Al Farouk para «cachorros» [niños]. El campamento está en Raqqa, Siria, según Flashpoint Intelligence, una empresa de seguridad global y asesor de NBC News.

(a otras personas) y (tomar) acciones tales como las realizadas contra la [tribu] Banu Qurayza etcétera»<sup>8</sup>.

En julio de 2015, veinticinco soldados sirios fueron disparados en la cabeza por veinticinco niños soldados del IS en Palmira, Siria; en el tomo 8 de la revista *Dabiq*, los niños soldados son mostrados con armas en sus manos mientras de pie frente a los cadáveres. En el artículo, se declara que los prisioneros en la foto adjunta habían sido asesinados por los niños soldados porque fueron agentes rusos e israelíes. Según sostiene la revista, se justifica el uso de niños porque Mahoma usó niños soldados en el Combate de Badr<sup>9</sup>.

## La esclavitud y violación sexuales

Además de judíos y cristianos, que comparten con los musulmanes una creencia en la descendencia común del patriarca monoteísta anciano, Abrahán, otros grupos religiosos del medio oriente con orígenes no relacionados con la tradición abrahámica han llegado a ser blancos especiales de la brutalidad del IS. Destacados entre estos son los yazidíes, miembros de una religión con raíces ancianas en el Zoroastrismo, otra religión monoteísta que data desde antes del nacimiento de Jesucristo. Se han ejecutado, como mínimo, a setecientos de sus hombres y miles de sus mujeres han

sido capturadas en puestas en esclavitud. En un artículo en *Dabiq*, el autor justifica las acciones de IS, refiriéndose a lo que es conocido como el «versículo de espada» coránico (9:5, antes citado)<sup>10</sup>. El sostiene aún más que dado que se categoriza a la religión yazidí como una creencia religiosa apóstata (una cuyos miembros se han separado del Islam), la ley musulmana establece que es obligatorio matar a los hombres y esclavizar a las mujeres. A fin de justificar su posición, cita numerosas tradiciones relativas a Mahoma: se alega que el profeta había dicho que «Alá está impresionado con las personas que entran al *jannah* [el paraíso] en cadenas»; y también es bueno encadenar a las personas hasta que se conviertan al Islam<sup>11</sup>. Se citan a otros dichos del profeta que dicen que cuando las jóvenes esclavas dan nacimiento a sus amos, el Día del Juicio Final está cerca. Además de usar *hadithes* (palabras atribuidas al profeta Mahoma), se citan también a otras autoridades musulmanas para justificar la esclavitud de mujeres<sup>12</sup>.

Sin embargo, ¿cuál es la justificación para la violación de mujeres que han sido esclavizadas? Umm Sumayyah al-Muhajirah (un miembro femenino de IS) escribe un artículo en que defiende el uso de jóvenes esclavas como esclavas sexuales debido a cuatro textos en el Corán y el ejemplo del profeta Mahoma. En uno

de los textos coránicos, se declara que, «Por cierto que triunfarán los creyentes... y... Se preserven de cometer adulterio o fornicación. Y sólo cohabiten con sus esposas o con sus esclavas» (23:1-6). El versículo se refiere a hombres «que se preserven de cometer adulterio o fornicación» a menos que están con sus esposas y mujeres capturadas en la guerra. Por lo tanto, la inferencia es que los hombres pueden tener relaciones sexuales con mujeres tomadas cautivas en la guerra de la misma manera que pueden tener relaciones sexuales con sus esposas. Según se ha dicho, Mahoma tuvo cuatro jóvenes esclavas. Sus compañeros supuestamente siguieron la misma práctica: al-Muhajirah dice que no hubo ni siquiera uno de sus compañeros que no siguió la práctica de *saby* (tomando esclavas en la guerra). De hecho, dice al-Muhajirah, Abi Ibn Ali Talib tuvo diecinueve jóvenes esclavas. Un escrito de Mahoma declara, «Acercarse a toda mujer casada es la fornicación, salvo una mujer que ha sido esclavizada»<sup>13</sup>. Al-Muhajirah concluye que la práctica de *saby*, que incluye lo que solo

podemos describir como la violación sexual, «es una gran sunnah profética que contiene muchas sabidurías divinas y beneficios religiosos»<sup>14</sup>. Según Al-Muhajirah, uno de sus beneficios es que las esclavas podrán aceptar el Islam y entrar al paraíso.

## La justificación para quemar vivo a cautivos

En el tomo 7 de la revista *Dabiq*, hay una foto de página completa de un piloto jordano siendo quemado vivo en una jaula; unas páginas después hay una foto de media página de sus restos carbonizados. El teniente Mu'adh al-Kasabih fue capturado en 2014 después que se estrelló en Siria. En la revista *Dabiq* se sostiene que la incineración fue completamente justificada: «En la incineración del piloto cruzado y soterrado bajo un montón de escombros, el Estado Islámico llevó a cabo una forma justa de represalia por su participación en la campaña de bombardeo cruzada que continúa resultando en el asesino de innumerables musulmanes que,

## El Estado Islámico distribuye una lista de precios para esclavas sexuales

Un funcionario de mayor jerarquía de las Naciones Unidas dice que el Estado Islámico está distribuyendo una lista de precios de esclavas para mujeres y niñas capturadas y que el atractivo y barbarismo constante del grupo presentan un desafío sin precedentes.

El funcionario, Zainab Bangura, dijo que una visita a Irak en abril se le dio una copia de un folleto del Estado Islámico, que incluyó la lista (véase la figura), mostrando que las niñas capturadas tan joven como un año de edad alcanzan el precio más alto. Los postores incluyen tanto los guerreros del grupo mismo como ricos del Medio Oriente.

La lista muestra la perspectiva del grupo del valor de las personas que captura y apareció hace ocho meses, más o menos, aunque su autenticidad llegó a ser cuestionada. Bangura, quien es el delegado especial de la ONU sobre la violencia sexual en el conflicto y que también estuvo en Jordania y Turquía, dijo que ha verificado que el documento es del Estado Islámico y refleja transacciones reales.

«Se venden jóvenes como barriles de petróleo», dijo ella en una entrevista la semana pasada en Nueva York. «Se puede vender y comprar una chica por cinco o seis hombres diferentes. A veces, estos guerreros venden las chicas a sus familias por miles de dólares de rescate».

Para los guerreros del Estado Islámico, los precios en dinares iraquíes para chicos y chicas de uno a nueve años de edad son iguales a aproximadamente US\$ 165, dijo Bangura. Los precios para chicas adolescentes son US\$ 124 y es menos para mujeres que tienen 20 años de edad o más.



(MEMRI Jihad & Terrorism Threat Monitor)  
«Questions and Answers on Taking Captives and Slaves», distribuido por el Estado Islámico a fines de 2014.

Fuente: Sangwon Yoon, «Islamic State Circulates Sex Slave Price List», Bloomberg Financial, 3 de agosto de 2015.

como resultado de estos ataques aéreos, son quemados vivos bajo montones de escombros»<sup>15</sup>. El autor del artículo está consciente del escrito que declara solo Dios puede castigar con el fuego pero alega que esta estipulación es anulada en el caso de represalia de acuerdo con un versículo en el Corán (2:194). Destaca que Mahoma sí mismo en una ocasión sacó los ojos de sus enemigos con un hurgón caliente y que había numerosas ocasiones en que los compañeros del profeta también castigaron a sus enemigos, quemándolos, y cita cinco ejemplos distintos. Por lo tanto, él alega, en la incineración del piloto jordano, el IS solo estuvo siguiendo el ejemplo de Mahoma y sus compañeros.

## Los precedentes escriturísticos e históricos

En todo el instrumento de comunicación del IS, los contribuyentes de la revista *Dabiq* justifican lo que solo puede ser descrito como actos de perversión e inhumanidad perpetrados por la organización, citando a textos del Corán, los dichos y hechos de Mahoma y, de vez en cuando, refiriéndose a los acontecimientos en la historia islámica—especialmente los acontecimientos que conciernen a los compañeros del profeta. (Como antes mencionados, los grupos fundamentalistas aceptan la era de los comienzos de la religión como normativa y autoritativa además de los textos santos.) Los artículos que intentan justificar los acontecimientos y prácticas siempre son bien defendidos, a veces conteniendo numerosas citas del Corán y múltiples escritos de Mahoma. Mientras existe la posibilidad de un debate debido a textos o dichos contradictorios, siempre será un análisis cuidadoso y detallado. La revista, que siempre se produce muy profesionalmente, contiene muchas fotos de prisioneros—especialmente mientras están a punto de enfrentar la ejecución o, algunas veces, de las ejecuciones mismas. Además incluye fotos de cadáveres—normalmente de aquellos que han sido ejecutados pero, a veces, de sirios e iraquíes muertos como resultado de ataques aéreos.

Por medio del uso de textos y tradiciones islámicos, la revista hace el llamado a musulmanes en todas partes a migrar a Irak y Siria para convertirse en miembros del califato (estado musulmán). Se alienta a las personas que no pueden hacerlo realizar la yihad en sus propios países. «Si puede matar a un norteamericano o europeo incrédulo —especialmente los

rencorosos y sucios franceses— o un australiano, o canadiense o cualquier otro incrédulo de los incrédulos que libran la guerra, incluyendo ciudadanos de los países que se unieron a la coalición contra el Estado Islámico, entonces dependa de Dios y matar [al incrédulo] de cualquier manera... Mate al incrédulo ya sea si es civil o militar, porque tienen la misma sentencia»<sup>16</sup>.

## En realidad, ¿es islámico?

Muchos musulmanes en todo el mundo desean distanciarse de la filosofía y acciones del IS. Después del masacre en París en noviembre de 2015, Qari Asim, el imán de la mezquita Makkah en la ciudad de Leeds, Reino Unido, puso el siguiente mensaje en el sitio web de su mezquita: «Ni el ISIL ni el IS hablan en nombre del Islam, ni se comparte su ideología venenosa por musulmanes en todo el mundo. Una vez más, los musulmanes británicos desgraciadamente nos encontramos en una posición de tener que públicamente separarnos de las acciones de un grupo despreciable de personas que han secuestrado nuestra religión de paz por sus propias metas políticas y territoriales. Sus acciones son un agravio completo al Islam y son inequívocamente rechazadas por musulmanes en todo el mundo»<sup>17</sup>. Su exasperación es palpable.

En el libro de Deuteronomio, uno de los cinco libros primeros de las biblias cristianas y judías, los judíos son instruidos por Dios a matar todos en una ciudad en tiempos de guerra; son comandados a matar a todos los hombres, pero tomar a las mujeres, niños y animales por sí mismos<sup>18</sup>. Independientemente de estas exhortaciones escriturísticas, muy pocas personas en la comunidad judía (o cristiana) hoy en día considerarían este requerimiento bíblico como ser instrucciones de Dios para la conducción moderna de la guerra. Basadas en la cultura primitiva y costumbres locales de esa época, tales acciones, sin lugar a dudas, fueron consideradas adecuadas y aceptables, pero no se las consideran relevantes en el siglo XXI entre la mayoría de naciones del mundo que tienen raíces en las tradiciones religiosas judeocristianas. De hecho, estas acciones serían consideradas, casi universalmente, repulsivas.

En respuesta a la justificación supuestamente islámica del IS para sus acciones grotescas, muchos musulmanes ofrecen una discusión similar que

Una versión traducida del documento original (izquierda) fue compartida en línea por el Dr. Widad Akrawi, ganador de premios de paz y humanitarios, y dice lo siguiente:

Hemos recibido noticias de que la demanda en el mercado para mujeres y ganado ha disminuido drásticamente y eso incidirá en los ingresos del Estado Islámico así como la provisión de fondos a los muyahidines en el campo de batalla, por lo tanto, hemos hecho algunos cambios. Los precios para mujeres yazidíes y cristianas son lo siguiente:

El precio para mujeres yazidíes o cristianas entre las edades de 40 a 50 es US\$ 43 (£27)  
 US\$ 75 (£48) para edades de 30 a 40  
 US\$ 86 (£ 55) para edades de 20 a 30  
 US\$ 130 (£ 83) para edades de 10 a 20  
 US\$ 172 (£ 110) para edades de 1 a 9

Se permite que los clientes compren solo tres ítems con la excepción de los clientes de Turquía, Siria y los países del golfo (pérsico).

Con el sello del ISIL en Irak, fecha 16 de octubre de 2014.

Información cortesía del Dr. Widad Akrawi, tuit de Twitter, 4 de noviembre de 2014, 4:11 a.m., <https://twitter.com/DrWidadA/status/529576654709198848>.

**Figura. La lista de precios del Estado Islámico para esclavos yazidíes y cristianos**

rechaza algunos de los textos más violentos del Corán y otros escritos de Mahoma; que éstos son tan anacrónicos e inadecuados si el mundo islámico vaya hacer progresos en consonancia con los modernos valores humanísticos.

Por ejemplo, en el Reino Unido, un grupo de imanes han publicado su propia revista en línea, *Haqiqah* (realidad), que intenta socavar los argumentos ofrecidos por el IS. El argumento que estos imanes ofrecen es que si los musulmanes consideren el Corán y los escritos de Mahoma en un contexto más amplio en lugar de sacar versículos y dichos selectivos fuera del contexto, se darán cuenta de que su religión ofrece una perspectiva muy distinta. Musharraf al Azhari concluye, «Nuestra lucha [yihad] en el mundo actual debe ser dedicada al establecimiento de la paz, establecer la bondad y benevolencia entre otras personas, participar en el

diálogo y trabajar arduamente en la protección y perfeccionamiento de nuestras almas»<sup>19</sup>. Los autores observan que en lugar de recomendar la persecución de personas de otras religiones, el Corán permite la libertad de religión<sup>20</sup>

En otro lugar, Tariq Ramadan, profesor de estudios islámicos en la Universidad de Oxford, sostiene que los musulmanes deben usar el Corán y sunnah de manera general para derivar los principios musulmanes universales; las reglas y reglamentos precisos que son contenidos en éstos son totalmente relativos a la época en que fueron escritos. La lealtad a los principios no debe implicar una lealtad literal en la aplicación de textos individuales porque cambian las sociedades. En toda época hay que discutir cómo se debe aplicar los principios básicos subyacentes de la religión. Como Ramadan lo describe, «la preocupación no debe vestirse como se vistió el profeta sin vestirse de acuerdo con los



(Congelación de una imagen de UNTV)

Nadia Murad Basee Taha, una mujer iraquí de veintiuno años de edad de la religión yazidí y víctima de secuestro para propósitos de esclavitud sexual por el Estado Islámico, habla en una reunión sobre el tráfico de personas en situaciones de conflicto ante el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, 16 de diciembre de 2015.

principios (de decencia, limpieza, simplicidad, estética y modestia) que subyace su selección de ropa»<sup>21</sup>.

Un musulmán singapurense publicó el siguiente mensaje en su página de Facebook después de los ataques en París en noviembre de 2015: «El ISIL [Estado Islámico de Irak y el Levante] es el enemigo más grande del Islam, no Estados Unidos, ni Israel, ni Francia, ni Alemania, ni los rusos. Debemos adueñarse del problema. Tenemos que admitir que este es un problema religioso»<sup>22</sup>.

## Conclusión

El bombardeo del IS en Irak y Siria puede ser lo correcto hoy en día, pero no puede ser la única cosa que se necesita; a fin de cuentas, es un conflicto de ideología profundamente arraigada. Es una guerra ideológica que debe lucharse y, como dicen muchos musulmanes ahora, es una guerra que debe ganarse desde adentro del Islam mismo<sup>23</sup>. Los que no somos musulmanes deben apoyarlos en el conflicto. ■

*Capitán de Corbeta (retirado) David Componente de la Reserva Naval Real británica, es un diplomado de teología de la Universidad de Edimburgo. Es subdirector de escuela recientemente retirado de la Escuela Huntington en York, Reino Unido, y excomandante del buque HMS Ceres. Ha escrito extensamente en libros y revistas profesionales sobre temas teológicos, políticos, educacionales, de administración y defensa, así como los antecedentes islámicos de los problemas en el Medio Oriente y sobre la ética de disuasión nuclear.*

## Referencias bibliográficas

1. Hava Lazarus-Yafeh, «Contemporary Fundamentalism: Judaism, Christianity and Islam», *The Jerusalem Quarterly* 47 (1988): págs. 27–39.
2. «From Hijrah to Khilafah», *Dabiq* 1, 2014, 35, accedido 7 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2014/07/islamic-state-22dc481biq-magazine-122.pdf>. El texto coránico identificado aquí se varía ligeramente de lo citado en el artículo debido al uso del autor de una traducción distinta [en inglés] del Corán. Todas las ediciones de la revista *Dabiq* puede encontrarse en <http://jihadology.net/category/dabiq-magazine/>.
3. Abu Amr al-Kinaru, «It's Either the Islamic State or the Flood», *Dabiq* 2, 2014, 11, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2014/07/islamic-state-e2809cdc-481biq-magazine-2e280b3.pdf>.
4. «Foreword», *Dabiq* 5, 2014, 3, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-522.pdf>.
5. «Islam is the Religion of the Sword Not Pacifism», *Dabiq* 7, 2015, 20, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-722.pdf>.
6. Timothy R. Furnish, «Beheading in the Name of Islam», *Middle East Quarterly* 12(2) (2005): págs. 1–57, accedido 8 de enero de 2016, <http://www.meforum.org/713/beheading-in-the-name-of-islam>.
7. Hassan Hassan, «ISIS Has Reached New Depths of depravity. But There is a Brutal Logic behind It», sitio web de *Guardian*, 7 de febrero de 2015, accedido 8 de enero de 2016, <http://www.theguardian.com/world/2015/feb/08/isis-islamic-state-ideology-sharia-syria-iraq-jordan-pilot>.
8. Abu Bakr Najji, «The Management of Savagery: The Most Critical Stage Through Which the Ummah Will Pass», traductor William McCants (Cambridge, Massachusetts: John M. Olin Institute for Strategic Studies at Harvard University, 23 May 2006), tercer tema, sec. 4, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2010/08/abu-bakr-najji-the-management-of-savagery-the-most-critical-stage-through-which-the-umma-will-pass.pdf>.
9. «The Lions of Tomorrow: The Lion Cubs of the Khilafa», *Dabiq* 8, 2015, 20–21, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/03/the-islamic-state-e2809cdc-481biq-magazine-8e280b3.pdf>.
10. «The Revival of Slavery before the Hour», *Dabiq* 4, 2014, 14, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-422.pdf>.
11. *Ibid.*, p. 15.
12. *Ibid.*, págs. 15–17.
13. Citado en Umm Sumayah al-Muharijah, «Slave Girls or Prostitutes?», *Dabiq* 9, 2015, 44, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/05/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-9e280b3.pdf>.
14. *Ibid.*, p. 45.
15. «The Burning of the Murtado Pilot», *Dabiq* 7, 2015, 6, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-722.pdf>.
16. Abu Muhammad al-Adnani ash-Shami, «Indeed Your Lord is Ever Watchful», *Dabiq* 4, 2014, 9, accedido 8 de enero de 2016, <https://azelin.files.wordpress.com/2015/02/the-islamic-state-e2809cdc481biq-magazine-422.pdf>.
17. «Paris Terror Attacks Are an Abomination», sitio web de Leeds Makkah Masjid, 14 de noviembre de 2015, accedido 8 de enero de 2016, <http://www.makkahmasjid.co.uk/wp/index.php/2015/11/14/paris-terror-attacks-are-an-abomination/>.
18. Deuteronomio 20: 10–18, 21: 10–14.
19. Dr. Musharraf Hussain al Azhari, «What Jihad Are You Fighting For?», *Haqiqah* 2, 2015, 20, accedido 8 de enero de 2016, <http://www.haqiqah.org/article/what-jihad-are-you-fighting/>.
20. El Corán 18:29, 2:256.
21. Tariq Ramadan, *Western Muslims and the Future of Islam* (Nueva York: Oxford University Press, 2004), p. 36.
22. «"We're Just as Shocked"—Muslim Messages Going Viral after the Paris Attacks», sitio web de *BBC Trending*, 18 November 2015, accessed 7 January 2016, <http://www.bbc.co.uk/news/blogs-trending-34858514>.
23. «The IISS Manama Dialogue: The Regional Security Summit», sitio web del International Institute for Strategic Studies, accedido 7 de enero de 2016, <http://www.iiss.org/en/events/manama%20dialogue/archive/manama-dialogue-2014-3b96>. Esta idea fue discutida varias veces en el Diálogo Manama de líderes árabes de 2014.

# Un cambio de cultura basado en la confianza

## Cómo repensar el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército en la época del Mando tipo Misión



Ganador del 2º lugar en la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar General Douglas MacArthur, CGSC Clase 15-01

Mayor Gregory M. Blom, Fuerza Aérea de EUA

En enero de 2015, la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA auspició una charla presentada por el autor exitoso Ori Brafman. En esta charla, Brafman habló acerca del liderazgo ágil con un público de 1 100 oficiales militares de grado superior. Antes de tomar sus asientos, cada integrante del público recibió una ficha. A mitad de la presentación, Brafman pidió a los oficiales que sacaran sus fichas y escribieran una manera en que el Ejército podría fomentar de manera más eficaz, la confianza y habilitar el mando tipo misión<sup>1</sup>.

Después de que los participantes de la charla habían escrito sus ideas en las fichas, las pasaron a otros en el público quienes leyeron las ideas y les asignaron un valor numérico del uno al cinco. Mientras mejor era la idea, más alto era el valor numérico asignado. El público repitió el proceso de pasar y calificar cinco veces antes de sumar el total de los puntos. Luego, Brafman le pidió al público que levantaran sus manos si habían tenido en sus manos una ficha con la calificación perfecta de 25 puntos. Los individuos identificados revelaron al público las «mejores ideas». Asombrosamente, la mayoría de las ideas discutidas compartieron la misma temática de que los soldados no se sienten

empoderados; más bien, se sienten demasiado controlados y escudriñados por los procesos burocráticos.

Este resultado puede ser una sacudida para los líderes del Ejército de mayor antigüedad que han intentado empoderar a los soldados por medio de la implementación amplia en el Servicio de la filosofía del mando tipo misión. Esa filosofía habilita a las fuerzas militares para responder rápidamente ante situaciones ambiguas y apoya los principios de las operaciones del Ejército en el *Concepto Operacional del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo* (2014)<sup>2</sup>. El mando tipo misión exitoso requiere líderes que proporcionen una intención clara, luego deleguen y empoderen a sus subalternos para fomentar una iniciativa disciplinada. Sin embargo, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, el estándar que establece el Ejército para que cumplan los líderes, no refuerza estas premisas<sup>3</sup>.

Además, los procesos burocráticos y las recientes políticas amplias del Servicio han erosionado la confianza en cada nivel de la fuerza, un requisito del mando tipo misión. El modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército necesita ser modificado para que refuerce los principios de liderazgo del mando tipo misión ausentes. La codificación explícita de



(Foto del sargento Whitney C. Houston, 128° Movil Public) Destacamento de Asuntos

Soldados de la 82ª División aerotransportada participan en un asalto aéreo sobre *Darwazgay Pass* el 23 de junio de 2014 en la provincia de Zabul, Afganistán.

estos principios servirá como un mecanismo incorporado para reforzar el mando tipo misión y fomentar un cambio cultural basado en la confianza.

Los principios adoptados en la filosofía del mando tipo misión no son nuevos. El concepto alemán de mando tipo misión, *Führen mit Auftrag* (liderazgo orientado hacia la misión), mejor conocido como *Auftragstaktik*, data de siglos<sup>4</sup>. A raíz de la derrota arrolladora en Jena y Auerstadt en 1806, los prusianos se dieron cuenta de que su manera mecanicista de llevar a cabo la guerra se había tornado insuficiente. Defendido por el mariscal de campo Helmuth von Moltke, el viejo, los prusianos comenzaron a alentar sistemas de mando y organizaciones militares más ágiles<sup>5</sup>. En un artículo publicado en una revista de Estudios estratégicos titulado «The long and Winding Road» (El camino largo y tortuoso), Eitan Shamir discute cómo Moltke percibió el *Auftragstaktik*:

Los superiores especifican los objetivos y limitaciones de la misión, y asignan recursos y el resto se lo dejan a sus subalternos. Las destrezas más recientes, creatividad y compromiso, o la falta de las mismas al final determinarán el plan de batalla y su ejecución<sup>6</sup>.

Como la filosofía de mando tipo misión del Ejército de EUA, el *Auftragstaktik* depende de los líderes a fin de proporcionar dirección para luego delegar y empoderar a los subalternos. Esto fomenta la iniciativa, destreza y creatividad individual. El incorporar esos principios en la cultura militar prusiana sirvió como una fuerza impulsora eficaz en las victorias tácticas alemanas en la Segunda Guerra Mundial<sup>7</sup>.

La asimilación del *Führen mit Auftrag* en la cultura militar prusiana fue paulatina<sup>8</sup>. La asimilación del mando tipo misión en la cultura del Ejército de EUA también será un proceso gradual. Lo que agrava el desafío es el enfoque administrativo del Ejército que según Shamir está «caracterizado por la centralización, estandarización, planificación detallada, análisis cuantitativo y aspira lograr eficacia y certidumbre máxima»<sup>9</sup>. Este enfoque administrativo es eficaz para las operaciones centralizadas pero es contrario a muchos principios del mando tipo misión.

Sorprendentemente, muchos de estos principios han aparecido en las publicaciones doctrinales del Ejército de EUA por más de un siglo. El coronel retirado del Ejército Clinton J. Ancker III, detalla esta historia en un artículo publicado en *Military Review* titulado «La

- Ser técnica y tácticamente competente
- Conocerse a sí mismo y buscar la auto mejora
- Conocer a sus soldados y velar por su bienestar
- Mantener a sus soldados informados
- Dar el ejemplo
- Garantizar que la tarea se comprenda, se supervise y se logre.
- Adiestrar a sus soldados como un equipo
- Tomar decisiones válidas y oportunas
- Desarrollar un sentido de responsabilidad entre los subalternos
- Usar el comando de conformidad con sus capacidades
- Buscar y tomar responsabilidad por sus acciones

**Figura 1. Principios de liderazgo del Ejército, 1958**

evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente» (edición de marzo-abril de 2013). Ancker rastrea las raíces del mando tipo misión desde el primer manual de Armas combinadas del Ejército, los *Reglamentos para el Servicio de Campaña* (FSR, por sus siglas en inglés). En los FSR se reconoce que un comandante no puede prever o emitir guía para todos los posibles resultados. En lugar de emitir órdenes estrictas, dirige a los comandantes a «hacer hincapié en el objetivo que debe *alcanzarse* [letra cursiva en el original], y dejar abiertos los medios que han de usarse»<sup>10</sup>. Este concepto de emitir guías y luego fomentar la iniciativa individual apareció casi intacto en versiones subsecuentes de los FSR en las siguientes cuatro décadas<sup>11</sup>.

El Ejército se esforzó y mejoró los conceptos del mando tipo misión en los FSR hasta el año 1976. En 1976, la doctrina de «defensa activa» revocó los principios del mando tipo misión. Esta filosofía intensificó un «control de operaciones mucho más estricto que en el pasado»<sup>12</sup>.

Tres años más tarde, la doctrina del Ejército nuevamente cambió de dirección con la publicación del «Combate aeroterrestre». En la doctrina de Combate

aeroterrestre se identificaron los principios del mando tipo misión fundamentales como un «elemento central» y un «prerequisito para su ejecución»<sup>13</sup>. Desgraciadamente, la minimización de la iniciativa individual fue desenfrenada debido a los procesos y marcos conceptuales burocráticos del Ejército que prefirieron la adherencia estricta a las listas de verificación en lugar de a la creatividad<sup>14</sup>.

Sin embargo, hubo quienes se dieron cuenta de la importancia de estos principios y siguieron peleando para integrarlos en la cultura del Ejército de EUA. En los últimos 20 años, los defensores del mando tipo misión han estado muy cerca de ver su visión hecha realidad. En 2003, el Ejército dio un salto doctrinal y codificó la filosofía en el Manual de Campaña (FM) 6-0. Un cambio

pequeño pero significativo ocurrió al renombrar este manual de «mando y control» a *Mando tipo misión: Mando y control de las Fuerzas del Ejército*. Si bien el cambio de nombre podría parecer insignificante, marcó un paso doctrinal importante para el Ejército porque transfirió el énfasis del proceso y procedimientos estrictos del pasado al enemigo y al resultado<sup>15</sup>.

Algunos preguntan por qué el Ejército marcó un cambio doctrinal tan drástico si los conceptos del mando tipo misión no eran nuevos. En la reunión anual de la Asociación del Ejército de EUA en 2014, el general David Perkins, comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, explicó por qué era necesario regresar al origen del mando tipo misión. «El mando tipo misión está en nuestra doctrina actual porque sabemos que el mundo es desconocido y constantemente cambiante... ustedes tienen que ver cómo empoderan a sus subalternos para aprovechar la iniciativa»<sup>16</sup>.

Además, el liderazgo del Ejército creía que el término «mando y control» se alejaba de la intención original, y se había asociado principalmente con los sistemas y no con las personas. El Ejército pudo reestructurar el concepto anticuado de mando y control para destacar

la importancia del dominio humano al consolidar estos principios y formar la filosofía del mando tipo misión<sup>17</sup>. Esta regla crítica aunque detallada en la doctrina, ha sido sumamente menoscabada y su importancia subvalorada

La misma base lógica tiene que ver con los elementos ausentes en el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Distintas publicaciones del Ejército alegan que los conceptos del mando tipo misión enuncian claramente la intención y luego fomentan la iniciativa disciplinada a través de la delegación y empoderamiento de los subalternos. Sin embargo, en vista de que «los requisitos del liderazgo» no consolidan ni destacan la base fundamental del mando tipo misión, son pasados por alto, así como el dominio humano fue menoscabado bajo el nombre de «mando y control».

El Ejército tiene un interés particular en adiestrar a líderes y codificar las características que valora en esos líderes. La norma actual en la cual el Ejército valora a sus líderes se captura en el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Este modelo hace un trabajo aceptable de identificar las características; sin embargo, estas cualidades no existen en un vacío. A fin de que este modelo funcione, las características expuestas en el mismo deben estar anidadas tanto a los principios de liderazgo del Ejército como protegidas por la filosofía del mando tipo misión. Para apreciar el modelo actual es esencial contar con una comprensión básica de cómo se manifiesta el mismo.

El más famoso precursor del modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército puede ser los 11 principios de liderazgo (ver Figura 1). Elaborados poco después de la Segunda Guerra Mundial, esta lista de principios de liderazgo apareció en el manual de campaña de liderazgo del Ejército, *Liderazgo Militar*, en 1951<sup>18</sup>. La misma sirvió como la base del liderazgo del Ejército por más de cuatro décadas.

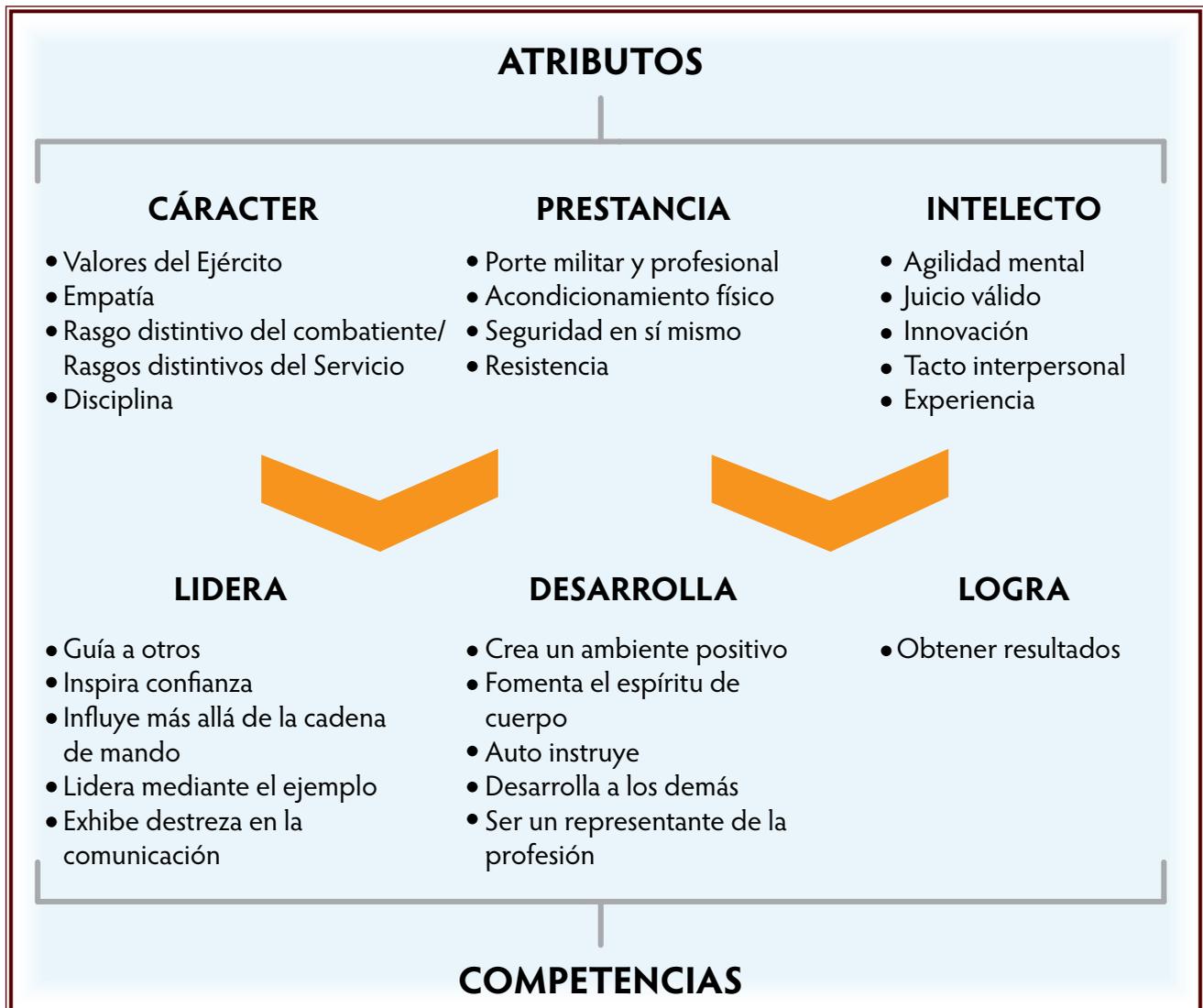
En 1999, el Ejército pasó de los

11 principios de liderazgo a un «marco conceptual de liderazgo del Ejército» (ver Figura 2)<sup>19</sup>. Este nuevo modelo, comúnmente conocido como el modelo «ser, saber, hacer» dividió los principios de liderazgo en subgrupos que consisten en valores, atributos, destrezas y acciones. Si bien algunas de las ideas eran originales, este modelo contenía muchos temas comunes de los 11 principios.

El Ejército revisó nuevamente el marco conceptual del liderazgo y lo volvió a publicar como el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército. Este modelo apareció, por primera vez, en la versión de octubre de 2006 del manual de *Liderazgo del Ejército*, reenumerado como FM 6-22<sup>20</sup>. En 2012, nuevamente el Ejército hizo cambios al modelo y lo volvió a publicar en la Publicación de Referencia de la Doctrina del Ejército (ADRP) 6-22 (ver Figura 3)<sup>21</sup>. Similar al modelo de estructura conceptual de liderazgo, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército



**Figura 2. El marco conceptual del Liderazgo del Ejército, 1999**



**Figura 3. El marco conceptual del modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército, 2012**

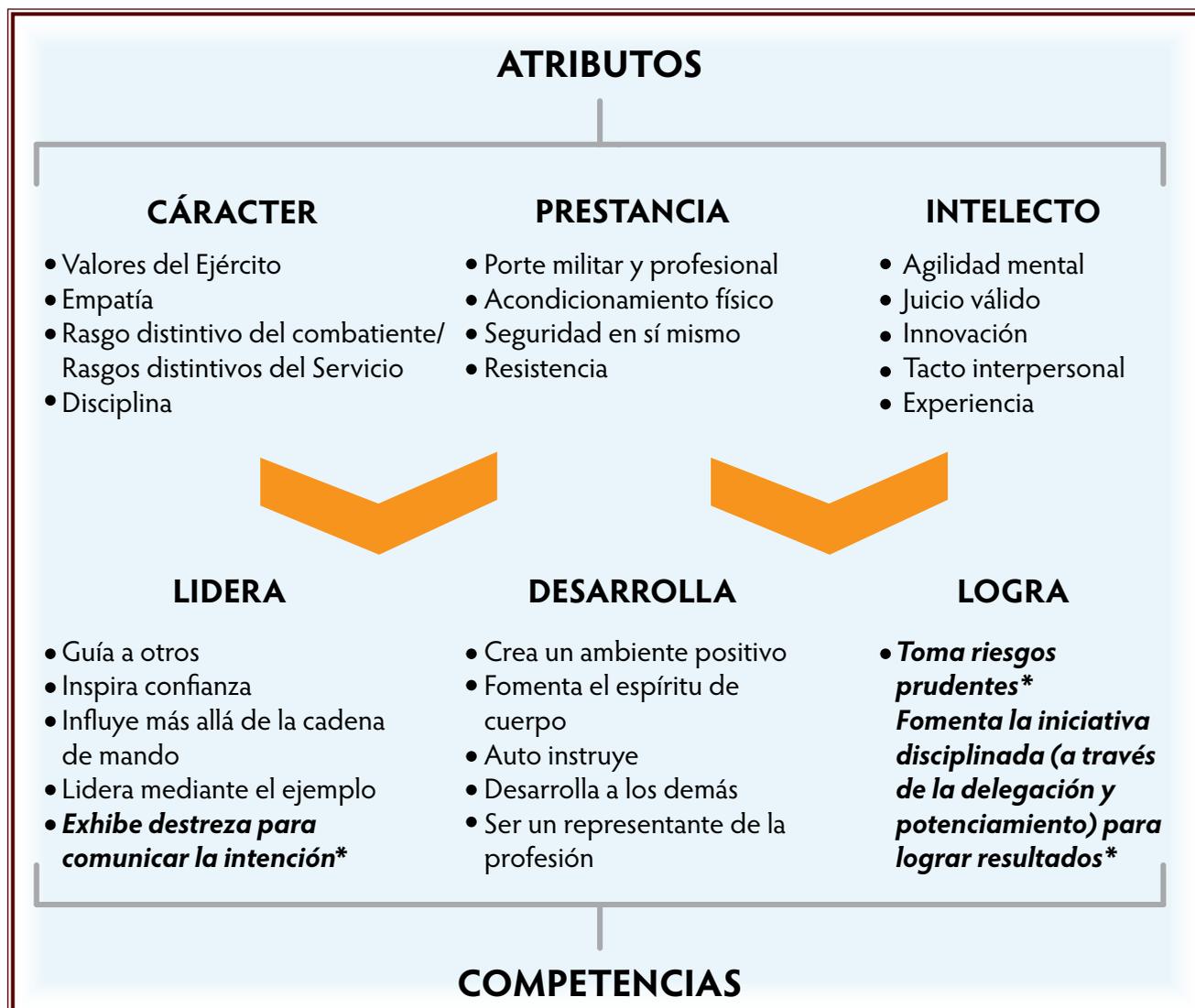
divide los temas de liderazgo en subgrupos basados en qué «es» un líder y qué «hace» un líder.

El análisis de los tres modelos proporciona algunas perspectivas interesantes ya que es evidente que los tres tienen sus puntos fuertes y débiles. La verdad es que, ningún modelo abarcará completamente todo, ni será permanente. La naturaleza en constante evolución del conflicto y doctrina respectiva necesita un modelo constantemente adaptable.

Ahora es cuando la doctrina del Ejército ha evolucionado para enfrentar los conflictos del futuro y el modelo de liderazgo actual también debe evolucionar. El modelo de Requerimientos de Liderazgo del

Ejército actual necesita ser modificado para que se alinee con la filosofía del mando tipo misión. Hay dos capacidades que necesitan ser tomadas en consideración, a saber: comunicar claramente la intención y fomentar la iniciativa disciplinada mediante la delegación y empoderamiento de los subalternos.

A fin de alinear la sección «Lidera» del modelo de Requerimientos de Liderazgo que se muestra en la Figura 3 con las aseveraciones adoptadas en la filosofía del mando tipo misión, «Comunica la intención» debe reemplazar el término «Comunica». La comunicación clara y sencilla reduce la posibilidad de confusión. Esta destreza toma tiempo y práctica para



**Figura 4. Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército sugerido (\*indica cambio)**

desarrollarla. La «intención» puede tomar la forma de una visión o enunciado de la misión para grandes organizaciones, una orden tipo misión en situaciones de combate, o guía general para operaciones en la guarnición.

Una vez que los subordinados reciben esta intención clara pueden, en teoría, ejecutar la «iniciativa disciplinada» que se amerita en la filosofía del mando tipo misión. Sin embargo, según lo constatado por los oficiales de grado superior en el público que asistió a la charla de Brafman, algo falta entre la teoría y la práctica<sup>22</sup>. Los vínculos que faltan son: *delegar* y *empoderar*. Esos conceptos son vitales para el mando tipo misión

porque acentúan el cambio del líder encargado de la acción al líder verdadero que administra la ejecución de la acción.

El inspirar la iniciativa disciplinada a través del equilibrio correcto de delegación y empoderamiento es una destreza imperativa para los líderes eficaces del Ejército. El uso de estos principios necesita que el líder tome cierto grado de riesgo. El sentirse cómodo cuando toma la cantidad adecuada de riesgo es una destreza que los líderes tienen que desarrollar. La ejecución eficaz del mando tipo misión requiere líderes que evalúen con precisión a los subalternos y confíen en sus capacidades para llevar a cabo la

misión de conformidad con la intención del líder.

Además, el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército señala «Obtiene resultados» como la única meta bajo la sección «Logra» (ver Figura 3). Este foco de un solo propósito acentúa el efecto alcanzado que tiene la tendencia de inspirar a líderes para que se conviertan en ejecutantes de la acción, o que controlen muy de cerca la ejecución de la misma. El obtener resultados es una meta admirable para los líderes cuando los mismos permanecen conscientes de que están en la posición de coordinar a los subalternos e inspirarlos a que actúen.

El guiar a los subalternos necesita la delegación y empoderamiento equilibrados contra el riesgo y primacía de la misión. Ambos son necesarios para inspirar la iniciativa disciplinada, sin embargo, no están en el modelo de Requerimientos de Liderazgo. El primer término, delega, se refiere específicamente a las tareas y requiere instrucción detallada por parte del líder. La delegación involucra riesgos, pero en vista de que el líder, normalmente, sigue más de cerca las tareas delegadas, el nivel de riesgo es menor. La tolerancia dada por los líderes varía en un grado adecuado con la confianza desarrollada en los subalternos y sus niveles de experiencia y capacidad.

El empoderamiento, el segundo término faltante necesario para fomentar la iniciativa disciplinada, es la esencia del mando tipo misión. Proporciona a los subalternos la autoridad de tomar decisiones en ausencia de órdenes específicas de conformidad con la intención del líder. El empoderamiento exige descentralización y la misma requiere confianza.

En la Figura 4 se muestra el modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército con los cambios sugeridos. Según lo mencionado anteriormente, las sugerencias incluyen el cambio del término «Comunicar» a «Comunica la intención». Además incluye agregar «Tomar riesgos prudentes» y cambiar «Obtiene resultados» a «Fomenta la iniciativa disciplinada (a través de la delegación y empoderamiento para lograr resultados)». Esos cambios alinean los principios de liderazgo del mando tipo misión con el modelo de Requerimientos del Liderazgo. Una vez alineados, estos conceptos que se apoyan mutuamente pueden servir como principios guía del cual los líderes del Ejército pueden depender. También pueden servir como mecanismos incorporados para fomentar el cambio cultural.

Según lo tratado anteriormente, la adopción cultural amplia de la fuerza en cuanto a una filosofía como el mando tipo misión tomará tiempo. A fin de lograr la transición es importante determinar la situación actual para evaluar eficazmente qué debe suceder después. En el ADRP 6-22, *Liderazgo del Ejército*, se sostiene que la cultura consta de «creencias, valores y suposiciones compartidas acerca de qué es importante»<sup>23</sup>.

Esas creencias, valores y suposiciones impregnan al Ejército y funcionan en niveles culturales distintos, tal como los sugeridos por Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner<sup>24</sup>. Mediante el uso de su modelo, Angela R. Febbraro, Brian McKee y Sharon L. Riedel describen que lograr el cambio duradero en la organización requiere modificar las organizaciones en, por lo menos dos, y probablemente todos los tres niveles culturales<sup>25</sup>. El nivel más superficial incorpora «artefactos y prácticas» que representan la cultura explícita de una organización, incluyendo procesos, procedimientos y demás comportamientos que se pueden observar<sup>26</sup>. La capa media incorpora «actitudes y expectativas» y según Febbraro, McKee y Riedel, es «más conceptual que tangible y está compuesta por doctrina, costumbres y prácticas convencionales»<sup>27</sup>. La capa más profunda consiste en una «estructura profunda», o «cultura profunda» que representa la cultura implícita, y es la «fuente y estructura de donde se generan las actitudes y expectativas»<sup>28</sup>.

Al aplicar la definición de cultura del ADRP 6-22 en el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner muestra que el cambio cultural probablemente requiere integración en las tres capas de la cultura del Ejército. Diversas prácticas y políticas organizacionales del Ejército apoyan la capa cultural externa mediante la promoción de los principios del mando tipo misión, sin embargo, el uso práctico varía de unidad a unidad. Algunos cambios recientes a la doctrina apoyan la capa cultural media que exige el mando tipo misión, pero hay discrepancias entre las publicaciones doctrinales. Las irregularidades observadas antes sugieren que la filosofía no ha penetrado la capa más profunda, la capa de «cultura implícita» que será necesaria para un cambio cultural duradero.

Para complicar aún más el desafío de adopción aparecen las declaraciones de política que han erosionado la confianza necesaria para que ocurra el cambio de esta cultura<sup>29</sup>. Entre los ejemplos se pueden mencionar

la declaración de reducción de fuerza del Ejército y la exposición de los informes de evaluación de oficiales en las juntas de separación del Servicio<sup>30</sup>. Estas políticas han frustrado a muchos soldados que perciben las medidas como promesas rotas y disuasión centralizada para el mando tipo misión que fomenta una fuerza reacia a la toma de riesgos y de cero tolerancia a defectos<sup>31</sup>. La posibilidad de que un error cometido al comienzo de la carrera de una persona pueda tener repercusiones negativas al final de su carrera puede hacer que los soldados estén menos dispuestos a tomar riesgos, o a pensar creativamente.

Además, los procesos burocráticos tales como los procesos de órdenes de operaciones diarias en la guarnición tienen la tendencia a perpetuar el estatu quo, tipificar la centralización, e inhibir la iniciativa, destreza y creatividad individual<sup>32</sup>. Esto es contrario a la guía de Perkins, en el *Concepto Operacional del Ejército de EUA*, que señala lo siguiente:

No debemos obsesionarnos únicamente con evitar tomar riesgo, sino desarrollar a líderes e instituciones que reconozcan y aprovechen las oportunidades. Los líderes en todos los niveles deben fomentar la toma de riesgo prudente y no permitir que los procesos burocráticos la repriman<sup>33</sup>.

Si el Ejército toma en serio alentar a los líderes para que tomen riesgos prudentes y reducir los procesos burocráticos supresores, es necesario un cambio cultural. A fin de que esto suceda, dos acciones son imperativas. En primer lugar, los líderes del Ejército en todos los niveles deben analizar y arreglar las ineficiencias dentro de sus organizaciones. Las unidades deben seguir el conjunto de ejemplos establecidos por el liderazgo de la CGSC (ECEM, por sus siglas en español) por medio de las encuestas de Brafman y analizar sus prácticas y políticas para determinar si inspiran el mando tipo misión basado en la confianza. En segundo lugar, el mando tipo misión y la doctrina de liderazgo del Ejército necesitan alinearse. El revisar el modelo de Requerimientos de Liderazgo apoyará y destacará la centralidad de los principios del mando tipo misión. Una vez que se completen estos pasos y el mando tipo misión impregne las primeras dos capas culturales, el Ejército de EUA podrá hacer el cambio que los prusianos llevaron a cabo y adoptar la filosofía integralmente.

Las predicciones sobre campos de batalla futuros son ambiguas en naturaleza en cuanto a la amenaza y la dinámica. El éxito en estos conflictos requerirá la cantidad indicada de iniciativa disciplinada basada en la confianza descentralizada. Esto solo sucederá si el Ejército de EUA integra a cabalidad en su cultura el mando tipo misión. ■

*El mayor Gregory Blom, Fuerza Aérea de EUA, es un estratega de fuerza en la comandancia de la Dirección de Planes y Requisitos Estratégicos, Fuerza Aérea de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Estatal de la Florida y una maestría de la Universidad Aeronáutica Embry Riddle. Blom es egresado de la Escuela de Armamento de la Fuerza Aérea, de la Escuela Superior de Comando y Estado Mayor, de la Escuela para Oficiales de escuadrón y de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Ha tenido varios despliegues de combate en apoyo a las Operaciones Libertad Iraquí, Libertad Duradera y Nuevo Amanecer.*

## Referencias Bibliográficas

1. Ori Brafman, «Agile Leadership» (lecture, U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, KS, 21 de enero de 2015).

2. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014, párrafos. 3-4).

3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 5.

4. Matthias Greune (Lt. Col., German army), mensaje

electrónico al autor, 30 de enero de 2015.

5. Eitan Shamir, «The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik)», *Journal of Strategic Studies* 33(5) (2010): p. 647, accedido el 5 de enero de 2016. doi:10.1080/01402390.2010.498244.

6. *Ibíd.*

7. *Ibíd.*

8. *Ibíd.*, p. 646.

9. *Ibíd.*

10. Clinton J. Ancker, III, «The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present», *Military Review* (edición en español de marzo-abril de 2013): p. 42.
11. *Ibíd.*, p. 43.
12. *Ibíd.*, p. 46.
13. Shamir, «The Long and Winding Road» p. 653:
14. *Ibid.*, p. 652, págs., 655–57, págs., 665–66.
15. *Ibíd.*, p. 655.
16. Sydney Freedberg Jr., «The Army Gropes toward a Cultural Revolution», *Breaking Defense* online magazine, 22 de octubre de 2014, accedido el 5 de enero de 2016, <http://breakingdefense.com/2014/10/the-army-gropes-toward-a-cultural-revolution/>.
17. Ancker, «La evolución del mando tipo misión» p. 51.
18. Tom Deierlien, «junio de 2014: p. 11 Timeless Principles of Leadership (US Army 1948)», *Combat Leaders*, 5 de junio de 2014, accedido el 5 de enero de 2016, <http://combatleaders.com/2014/06/05/june-2014-11-timeless-principles-of-leadership-us-army-1948/>; Field Manual (FM) 22-100 (obsoleto, *Military Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, diciembre de 1958), págs., 37-53.
19. FM 22-100 (obsoleto), *Army Leadership: Be, Know, Do* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 1999, págs., 1-3
20. Billy Miller (teniente coronel (retirado) Ejército de EUA), mensaje electrónico al autor, 8 de enero de 2015.
21. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) págs., 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2012, págs., 1-5
22. Brafman, «Agile Leadership».
23. ADRP 6-22, *Army Leadership*, págs., 5-1.
24. Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (London: The Economist Books, 1993), cited in Angela R. Febbraro, Brian McKee, and Sharon L. Riedel, eds., Technical Report TR-HFM-120, *Multinational Military Operations and Inter-cultural Factors* (Neuilly sur Seine, France: North Atlantic Treaty Organization Research and Technology Organization, November 2008), págs., 1-5–1-6.
25. *Ibíd.*
26. *Ibíd.*
27. *Ibíd.*
28. *Ibíd.* 29 Department of Command and Leadership, «L104 Organizational Culture and Climate», Common Core L100: Developing Organizations and Leaders, U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) presentación de diapositivas, diapositiva 3.
30. Amy Bushatz, «Officer “Separations” Break More Than Years of Service», *New York Times*, 7 July 2014, accedido 5 de enero de 2016, [http://atwar.blogs.nytimes.com/2014/07/07/officer-separations-break-more-than-years-of-service/?\\_r=0](http://atwar.blogs.nytimes.com/2014/07/07/officer-separations-break-more-than-years-of-service/?_r=0); C. Todd Lopez, «Army to Realign Brigades, Cut 40,000 Soldiers, 17,000 Civilians», U.S. Army homepage, 9 July 2015, accedido 5 de enero de 2016, [http://www.army.mil/article/151992/Army\\_to\\_realign\\_brigades\\_cut\\_40\\_000\\_Soldiers\\_17\\_000\\_civilians/](http://www.army.mil/article/151992/Army_to_realign_brigades_cut_40_000_Soldiers_17_000_civilians/); Jim Tice, «New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks», *Army Times*, 2 de febrero de 2015, accedido el 5 de enero de 2016, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/army-evaluations-masked-rule-change/22739073/>.
31. Estudiante de la Sección 18 del CGSC entrevistado por el autor, 10 de febrero de 2015.
32. Estudiante de la Sección 18 del CGSC entrevistado por el autor, 19 de febrero de 2015.
33. TRADOC Pamphlet (TP) 525-3-1, *U.S. Army Operating Concept*, v.



(Foto: Associated Press, Khalil Senosi)

Amina Harun habla por teléfono celular mientras vende sandías en el mercado de frutas y hortalizas más grande en Nairobi, Kenia, 26 de julio de 2005. Las empresas de teléfonos celulares que se establecieron en África hace más de una década hoy en día incluyen agricultores, pescadores pobres e incluso desempleados como abonados. Algunos investigadores incluso colocan teléfonos celulares en elefantes para rastrear sus movimientos.

# La seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización futuras

Mención honorífica, Competencia  
DePuy de 2015

Mayor Michael Kolton, Ejército de EUA

**H**oy en día, el ciberespacio es fundamental en la gobernabilidad, crecimiento económico y vidas sociales de las poblaciones que viven en países desarrollados y en vías de desarrollo. Además, las capacidades de ciberespacio han resultado ser indispensables en los esfuerzos de socorro en casos de desastre y zonas de conflicto. Mientras tanto, los adversarios también se han desarrollado en su sofisticación y ahora amenazan cada vez más las capacidades del ciberespacio.

Puesto que las organizaciones no militares retienen experiencias significativas en la seguridad cibernética y protección de infraestructura crítica, las mejores prácticas que estas organizaciones han desarrollado proporcionan un marco para la futura doctrina del Ejército. En el presente artículo, se analiza la integración de tales precedentes para la seguridad cibernética de las naciones anfitrionas en las operaciones de estabilización del Ejército de EUA.

## Cómo definir el ciberespacio

En su definición del ciberespacio, los expertos de seguridad Peter Singer y Allan Friedman expresan en términos sencillos: «En esencia, el ciberespacio es el dominio de las redes computacionales (y los usuarios de las mismas) en las cuales la información es guardada, compartida y comunicada en línea»<sup>1</sup>. De igual manera, las Fuerzas Armadas de EUA definen el ciberespacio como «el dominio global dentro del ambiente de información que consta de infraestructuras de tecnología de información en redes interdependientes y datos residentes, incluyendo la Internet, redes de telecomunicaciones, sistemas computarizados, además de procesadores y controladores integrados»<sup>2</sup>. En los siguientes treinta años, el Ejército anticipa que los conflictos se harán más complejos a medida que los adversarios hagan uso de tecnologías avanzadas, incluyendo las que colocan la lucha en el dominio cibernético<sup>3</sup>.

Con respecto a la defensa del territorio nacional, las Fuerzas Armadas de EUA han invertido en las capacidades cibernéticas «para proteger redes e infraestructura críticas»<sup>4</sup>. El Pentágono ha concentrado los esfuerzos de seguridad cibernética en la protección de sistemas militares<sup>5</sup>. La doctrina actual sobre el ciberespacio militar enfatiza proteger los sistemas de información de las fuerzas armadas para garantizar la libertad de maniobra<sup>6</sup>.

## El Ejército, el ciberespacio y las operaciones de estabilización

La doctrina actual no aborda adecuadamente los imperativos del ciberespacio para las operaciones de estabilización. Y, puesto que aun los países más pobres del mundo —las áreas más probables en las cuales las operaciones militares de EUA serán realizadas con socios de coalición en el futuro— hoy en día dependen del ciberespacio, en la doctrina militar de EUA deben considerarse las maneras que el ciberespacio simultáneamente incide en todas las líneas de esfuerzo en las operaciones de estabilización.

Estados Unidos espera que sus fuerzas armadas se preparen para las operaciones de estabilización y las ejecuten sin importar el nivel de incertidumbre en el ambiente de información. Las operaciones de estabilización incluyen «varias misiones, tareas y actividades militares realizadas fuera de Estados Unidos en coordinación con otros instrumentos de poder nacional para mantener o restablecer un ambiente seguro, proporcionar servicios gubernamentales básicos, reconstrucción de infraestructura de emergencia y socorro humanitario»<sup>7</sup>. Es importante notar que todas las operaciones conjuntas dependen del ciberespacio, lo que permite que la fuerza conjunta integre sus operaciones en todas las zonas terrestres, aéreas, marítimas y espaciales<sup>8</sup>. Consecuentemente, el Ejército también debe prepararse para posiblemente lograr la seguridad cibernética de una nación anfitriona en las operaciones de estabilización.

## Las redes de comunicaciones inalámbricas y móviles: Los ejemplos de un servicio básico que depende del ciberespacio

Un ejemplo del ciberespacio es la red civil de comunicaciones inalámbricas y móviles. Las crisis recientes han demostrado que tales redes móviles son indispensables para los servicios de emergencia. Por ejemplo, durante el brote de ébola en 2014, el gobierno de Sierra Leona usó mensajes de texto para transmitir mensajes de salud pública<sup>9</sup>. El compartimiento de datos móviles también fue esencial en los esfuerzos de recuperación después de los terremotos en Haití y Chile en 2010<sup>10</sup>. Y, después del terremoto en Nepal en 2015, las redes móviles permitieron comunicaciones decisivas entre el personal de asistencia humanitaria y la población del

lugar. Con las líneas telefónicas abrumadas, los sobrevivientes nepaleses dependieron de la Internet para compartir la información<sup>11</sup>.

Las redes móviles de nuevo resultaron ser indispensables durante la respuesta al desastre del terremoto y el tsunami de 2011 en Japón, cuando la población del lugar dependió en gran medida de las redes móviles para acceder a información crítica de emergencia<sup>12</sup>. Esta dependencia también fue ejemplificada después del atentado explosivo del Maratón de Boston en 2013 y el terremoto de 2007 en San Francisco cuando ciudadanos ansiosos abrumaron las redes móviles con una oleada masiva de comunicaciones<sup>13</sup>.

Después de que el tifón Haiyan golpeó las Filipinas en 2013, los habitantes y organizaciones benéficas tuvieron dificultades para restaurar el servicio móvil<sup>14</sup>. En las operaciones de socorro, Kristalina Georgieva, la Comisaria de Cooperación Internacional, Ayuda Humanitaria y Respuesta a las Crisis de la Unión Europea (EU), dijo «Lo primero [prioritariamente] es acceder a las áreas remotas lo más pronto posible y el asunto de acceso se refiere tanto al transporte como a la restauración de las telecomunicaciones»<sup>15</sup>.

Antes de que el tifón Haiyan tocara tierra, la Groupe Speciale Mobile Association (GSMA) desplegó un equipo de respuesta a desastres para apoyar al gobierno filipino y las empresas de telecomunicaciones del país en la ubicación de sus esfuerzos de respuesta<sup>16</sup>. La GSMA es un organismo de la industria que representa a más de 250 empresas de telecomunicaciones tales como AT&T, Orange, Telenor, Verizon y Vodafone<sup>17</sup>. Después de que el tifón golpeará, los representantes de la GSMA ayudaron a restaurar las redes de intercambio de información para posibilitar servicios básicos tales como dinero móvil (el uso de dispositivos como teléfonos móviles para enviar dinero en lugar de efectivo)<sup>18</sup>.

La GSMA explica, «los dispositivos móviles frecuentemente son una de las primeras cosas que las personas agarran cuando ocurre un desastre; por ejemplo, una de las primeras solicitudes por los desplazados en la montaña Sinjar en Irak fue un medio para recargar sus teléfonos móviles para poder obtener información, sobre sus seres queridos, y tomar parte en los esfuerzos de respuesta»<sup>19</sup>. Estos ejemplos demuestran que, ya para 2015, las redes móviles verdaderamente se habían convertido en un componente indispensable de gestión de crisis.

Más allá de las comunicaciones directas, los teléfonos móviles también han posibilitado las actividades bancarias móviles. Desde enero de 2015, 38 por ciento de la población mundial vivía sin acceso a una cuenta bancaria; las actividades bancarias móviles prometen ser la vía principal para estas comunidades<sup>20</sup>. Por ejemplo, la institución financiera más grande de Pakistán es un proveedor de telecomunicaciones móviles noruego<sup>21</sup>. En otro ejemplo, Kenia ostenta uno de los sistemas de pagos por teléfono móvil más populares y exitosos en el mundo<sup>22</sup>.

Sin embargo, en un informe de 2011, el Equipo de Preparación para Emergencias Computarizadas del Departamento de Seguridad del Territorio Nacional (DHS) de EUA advirtió que «cada vez más, los teléfonos móviles cobran más valor como blancos de ataques»<sup>23</sup>. Los profesionales de seguridad cibernética consideran los dispositivos móviles la mayor vulnerabilidad de sus redes<sup>24</sup>. Entre agosto de 2013 y marzo de 2014, los ataques mensuales contra los dispositivos móviles incrementaron más de 800 por ciento<sup>25</sup>. En un caso, criminales cibernéticos chinos usaron falsas aplicaciones bancarias móviles para engañar a los usuarios e inducirlos a que entraran sus credenciales, permitiendo que los piratas informáticos (hackers) robaran millones de dólares<sup>26</sup>. Puesto que las comunidades en conflictos futuros dependerán de bancas móviles, las amenazas cibernéticas a las últimas incidirán en las operaciones de estabilización del Ejército.

## Cómo proteger y restaurar servicios básicos que dependen del ciberespacio

La comunidad internacional juega un rol crítico en apoyo a los esfuerzos de restauración de las telecomunicaciones como un servicio básico para las partes interesadas. La Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) tiene un mandato de las Naciones Unidas para gestionar las tecnologías de la información y la comunicación (ICT). Los miembros de la ITU incluyen 173 gobiernos, centenares de instituciones no gubernamentales y empresas privadas<sup>27</sup>. En el primer trimestre de 2015, el personal de la ITU se desplegó para apoyar la restauración de las telecomunicaciones en los esfuerzos de socorro en Malawi, Mozambique, Micronesia, Nepal y Vanuatu<sup>28</sup>. Los esfuerzos en el campo de las telecomunicaciones representan un imperativo más amplio para el crecimiento de la ICT en el área de estabilización.



(Foto: 1ª Ala de Operaciones Especiales, Sgto. 2º Ryan Whitney)

Integrantes de las fuerzas armadas de Ucrania monitorean y mantienen el acceso a la red durante el ejercicio Combined Endeavor 2011 en Grafenwoehr, Alemania, 19 de septiembre de 2011. Combined Endeavor, un ejercicio anual que incluye casi cuarenta socios de la OTAN, Partnership for Peace [Asociación para la paz] y de la comunidad de seguridad estratégica, está concebido para incrementar la interoperabilidad y mejorar los procesos de comunicaciones entre las naciones participantes.

## La paradoja del ciberespacio y ejemplos de amenazas emergentes

La protección y restauración de las ICT son componentes necesarios de la prosperidad<sup>29</sup>. El crecimiento económico futuro dependerá de la movilidad y flexibilidad de las redes de un país<sup>30</sup>. En 2007, la ITU enfatizó, «Las organizaciones y países necesitan concentrarse en las capacidades de innovación y la adaptabilidad rápida, respaldadas por un sistema de información fuerte y seguro, si desean sobrevivir y hacerse valer como actores de largo plazo en el nuevo entorno competitivo»<sup>31</sup>. Un mayor nivel de acceso a la Internet, servicios móviles y banda ancha impulsa el crecimiento económico<sup>32</sup>. Además, el Banco Mundial identifica las ICT como factores clave en el desarrollo social<sup>33</sup>. Mientras los países en vías de desarrollo continúan profundizando la penetración de sus ICT, disminuyen sus costos de infraestructura a largo plazo, creando así un ciclo virtuoso<sup>34</sup>. Los costos decrecientes impulsan aún más la

penetración de banda ancha<sup>35</sup>. En suma, las ICT desencadenan fuerzas económicas latentes en las economías en vías de desarrollo<sup>36</sup>.

En un informe de 2014, los investigadores de Microsoft describieron una «paradoja de seguridad cibernética» que los países en vías de desarrollo enfrentan con una baja penetración de las ICT<sup>37</sup>. Estos países sufren las tasas más altas de infección de programas malignos. Además, mientras estos países desarrollan infraestructuras de ICT, aceleran sus tasas de infección<sup>38</sup>. Por lo tanto, los países más pobres con los niveles de ICT más bajos pueden ser los más vulnerables a las amenazas de seguridad cibernética.

Dado que las zonas de conflicto ya sufren de niveles elevados de tráfico de personas, explotación de niños, narcotráfico y crimen organizado, el ciberespacio vulnerable hace de ellas blancos fáciles para la explotación<sup>39</sup>. Por lo tanto, el crimen cibernético se ha convertido en una evolución inevitable para viles actores en estas

circunstancias. Por ejemplo, después del terremoto de 2010 en Haití, los criminales cibernéticos inmediatamente publicaron portales de Internet para instituciones benéficas falsas a fin de engañar a donantes<sup>40</sup>.

En otras partes, los ataques cibernéticos se han convertido en un componente del conflicto político. Por ejemplo, cuando Rusia tomó control de Crimea en 2014, los usuarios de teléfonos móviles en Ucrania sufrieron una interrupción de servicio significativa<sup>41</sup>. Y, durante la elección presidencial de mayo de 2014 en Ucrania, hackers pro-rusos penetraron el sistema de votación electrónica e instalaron un código maligno capaz de borrar un gran número de votos<sup>42</sup>.

En respuesta, en febrero de 2015, el gobierno ucraniano en Kiev publicó una nueva estrategia de seguridad cibernética que establece «un registro nacional de objetos cruciales de la infraestructura nacional de IT, con la meta de garantizar su protección»<sup>43</sup>. A pesar de estos esfuerzos, un supuesto ataque cibernético el 23 de diciembre de 2015 dejó a más de setecientos mil ucranios sin electricidad<sup>44</sup>. La experiencia de Ucrania demuestra la relevancia de la seguridad cibernética en las operaciones de estabilización.

## Alianzas públicas-privadas

Parecido a Kiev, Estados Unidos continúa refinando la política de seguridad cibernética y protección de la infraestructura crítica (CIP) para adaptarse a las amenazas emergentes. La infraestructura crítica, como es definida en la Directiva Presidencial de Política 21, son «sistemas y medios, ya sean físicos o virtuales, tan vitales para Estados Unidos que la incapacidad o destrucción de tales sistemas y medios tendría un impacto debilitante en la seguridad, la seguridad nacional económica, la seguridad o salud pública nacional o cualquier combinación de estos sectores»<sup>45</sup>. Estados Unidos clasifica la infraestructura crítica en dieciséis sectores, desde la energía hasta el transporte.

La discusión de la protección de la infraestructura crítica, así como las implicaciones y cambios de política que han resultado, ha surgido en los últimos veinte años. En 2002, el DHS asumió un rol de vanguardia en la protección de la infraestructura crítica<sup>46</sup>. Aún antes de esto, la Orden Ejecutiva (EO) del presidente Bill Clinton 13010, firmada en 1996, clasificó las amenazas a la infraestructura crítica como físicas y cibernéticas<sup>47</sup>. Casi dos décadas después, en la *Quadrennial Homeland Security Review* [Revisión Cuadrienal de Seguridad del Territorio Nacional], se hizo hincapié en los grandes efectos destructivos posibles de las amenazas cibernéticas a la infraestructura crítica<sup>48</sup>.

## La necesidad de cooperación gubernamental, militar y civil en la protección del ciberespacio

El aspecto central de la seguridad cibernética eficaz y protección de la infraestructura crítica es la colaboración pública-privada. En 2013, la EO 13636 del presidente Barack Obama mejoró la seguridad cibernética



(Foto: 38ª División de Infantería, Sgto. 2º David Bruce)

Más de 350 soldados de la Guardia Nacional, aerotécnicos y civiles de 42 estados se reunieron en el Campamento Atterbury, estado de Indiana, para participar en el ejercicio Cyber Shield [Escudo cibernético], de 9 a 20 de marzo de 2015. La intención fue adiestrar a los participantes en cómo defender infraestructura crítica contra ataques cibernéticos. El ejercicio incluyó una competencia en que 24 equipos lucharon en el ciberespacio para proteger las computadoras y sistemas de control industriales relacionados de una ciudad ficticia contra adversarios maliciosos y altamente calificados. Un equipo combinado de los estados de Oregón e Idaho ganó la competencia.

para la protección de infraestructura crítica a través de la colaboración pública-privada y ordenó al Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST) que desarrollara «un marco para disminuir los riesgos cibernéticos a la infraestructura crítica»<sup>49</sup>. En 2014, El NIST publicó un marco preliminar que afirmó la cooperación pública-privada en la seguridad cibernética<sup>50</sup>.

Singer y Friedman destacan, «el sector privado controla aproximadamente el 90 por ciento de la infraestructura crítica de EUA, y estas empresas usan el ciberespacio para, entre otra cosas, equilibrar los niveles de cloración en el agua de su ciudad, controlar el flujo de gas que calienta su hogar y ejecutar las transacciones financieras que mantienen estable los precios de divisas»<sup>51</sup>. El subsecretario de seguridad cibernética y comunicaciones del DHS Andy Ozment explica, «No hay manera de que el gobierno pueda ayudar a todas las empresas en Estados Unidos a protegerse»<sup>52</sup>. La cooperación pública-privada es fundamental para desarrollar un marco adaptable de seguridad cibernética<sup>53</sup>.

En 1998, la Directiva Presidencial de Política (PPD)-63 estableció los Centros de Intercambio y Análisis de Información (ISAC), que invitan a las partes interesadas del sector privado a desarrollar redes para intercambiar las mejores prácticas y facilitar respuestas a las crisis<sup>54</sup>. Los ISAC dependen de la industria privada para llevar a cabo «misiones no regulatorias y no policiales»<sup>55</sup>. Estos son «centros coordinadores de información en/entre varios sectores y proporcionan una colección de datos históricos que será usada por el sector privado, y dependiendo de cuán adecuado lo considere el ISAC, por el gobierno»<sup>56</sup>. Desde 1998, el modelo del ISAC se ha desarrollado para facilitar la cooperación entre los gobiernos a nivel federal, estatal, local, tribal y territorial.

En 2013, la PPD-21 ordenó el establecimiento de dos centros nacionales por el DHS para gestionar la protección de infraestructura física y cibernética<sup>57</sup>. El DHS incorporó esta orientación en su National Infrastructure Protection Plan<sup>58</sup>. El Centro Nacional de Coordinación de Infraestructura gestiona el dominio físico y el Centro Nacional de Seguridad Cibernética e Integración de Comunicaciones (NCCIC) administra el dominio cibernético<sup>59</sup>. Estos centros de coordinación también facilitan la colaboración pública-privada a través de los ISAC.

En febrero de 2015, la EO 13691 ordenó al DHS a desarrollar las Organizaciones de Intercambio y Análisis de Información (ISAO)<sup>60</sup>. Estas organizaciones extienden el modelo de ISAC más allá de los dieciséis sectores críticos de infraestructura a otros sectores de alto valor tales como despachos de abogados y empresas de contabilidad, que son blancos primarios de ataques cibernéticos<sup>61</sup>. La EO 13691 ordena que el NCCIC supervise los cursos de acción de las ISAO<sup>62</sup>. A pesar de estar en sus comienzos, las ISAO intentan cooperar a pesar de la desconfianza y fricción entre el gobierno y otras partes interesadas. Este tipo de malabarismo es paralelo con el futuro ambiente de información del Ejército y tiene un gran impacto en la conducción de las operaciones de estabilización del Ejército.

## Conclusión

Según la doctrina, las operaciones de estabilización requieren coordinación con el gobierno de la nación anfitriona, la industria comercial, los socios multinacionales e incluso las fuentes no gubernamentales. Esta mentalidad cooperativa es relevante para las operaciones del ciberespacio. Dado que los gobiernos dependen del ciberespacio para proporcionar los servicios básicos, la seguridad cibernética requiere una línea de esfuerzo que apoye simultáneamente las otras cinco tareas de las operaciones de estabilización identificadas en la Publicación de Doctrina del Ejército 3-07, *Stability*:<sup>63</sup>

- ◆ Establecer la seguridad civil
- ◆ Establecer el control civil
- ◆ Restaurar los servicios básicos
- ◆ Apoyar la gobernabilidad
- ◆ Apoyar el desarrollo económico e infraestructura
- ◆ *Proteger la infraestructura del ciberespacio*

En la doctrina del ciberespacio, el Estado Mayor Conjunto destaca la importancia de integrar las iniciativas cibernéticas con otras partes interesadas. En su publicación *Cyber Strategy* [Estrategia cibernética] de 2015, el Departamento de Defensa describió «el desarrollo de alianzas, coaliciones y asociaciones» como una actividad fundamental de la seguridad cibernética<sup>64</sup>. En un memorándum publicado en junio de 2015, el almirante Michael Rogers escribió, «las operaciones en el ciberespacio exigen niveles sin precedentes de colaboración e intercambio de información conjunta, interinstitucional y de coalición y, por lo tanto, seguiremos siendo socios confiables cuando colaborems con

otras agencias, con aliados y amigos en el exterior y con el mundo académico»<sup>65</sup>. El Estado Mayor Conjunto ha identificado obstáculos profundos en la cooperación pública-privada en cuanto a las alarmas de seguridad cibernética.

Muchas organizaciones no gubernamentales son renuentes a asociarse con organizaciones militares en cualquier tipo de relación formal, especialmente en los casos donde se realizan CO [operaciones cibernéticas], porque hacerlo podría comprometer su estatus como entidad independiente, restringiría su libertad de movimiento y aun pondría en riesgo a sus miembros en ambientes ambiguos u hostiles permisibles<sup>66</sup>.

En el desarrollo del modelo ISAC/ISAO, sus arquitectos han buscado superar dicha desconfianza entre

el gobierno, el sector industrial y las organizaciones no gubernamentales. Si bien de ninguna manera es una panacea, el modelo de ISAC/ISAO ofrece al Ejército un marco para facilitar la cooperación en las operaciones de estabilización en el futuro.

Esto es un imperativo operativo tanto actual como futuro. Según venga al caso, el Ejército debe estar preparado para restaurar la seguridad cibernética de la infraestructura crítica de una nación anfitriona, coordinando esfuerzos con organizaciones intergubernamentales tal como la Unión Internacional de Telecomunicaciones, la industria privada tales como los miembros de la Groupe Speciale Mobile Association y varias organizaciones gubernamentales. A fin de facilitar la colaboración necesaria, el modelo de ISAC/ISAO proporciona un punto de partida para las operaciones futuras. ■

*El mayor Michael Kolton, Ejército de EUA, es estudiante de posgrado en el Instituto de Asuntos Internacionales de la Universidad de Yale. Kolton es un oficial especialista de área, especializado en China. Previamente ha servido en calidad de oficial de infantería con despliegues en Irak y Afganistán. Cuenta a su haber con una maestría en Ciencias Económicas de la Universidad de Hawái en Manoa y una licenciatura en Ciencias Económicas de la Academia Militar de EUA en West Point, Nueva York.*

## Referencias bibliográficas

1. Peter W. Singer y Allan Friedman, *Cybersecurity and Cyberwar: What Everyone Needs to Know* (Londres: Oxford University Press, 2014), p. 13.
2. Joint Publication (JP) 3-12(R) *Cyberspace Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 5 de febrero de 2013), v.
3. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World, 2020-2040* (Fuerte Eustis, Virginia: TRADOC, 31 de octubre de 2014), p. 11.
4. Joint Chiefs of Staff, *National Military Strategy of the United States 2015*, junio de 2015, p. 7, accedido 11 de diciembre de 2015, [http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/2015\\_National\\_Military\\_Strategy.pdf](http://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Publications/2015_National_Military_Strategy.pdf).
5. *Ibid.*, págs. 4 y 11.
6. JP 3-12(R), *Cyberspace Operations*, v; Gregory Conti, John Nelson y David Raymond, «Towards a Cyber Common Operating Picture» (presentado en la 5ª Conferencia Internacional sobre el Conflicto Cibernético, Tallinn, Estonia, de 4 a 7 de junio de 2013), vi.
7. JP 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 29 de septiembre de 2011), vii.
8. JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*.
9. «Ebola in Sierra Leone: Which Doctor?» *Economist*, 19 de junio de 2014, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.economist.com/blogs/baobab/2014/06/ebola-sierra-leone>.
10. «Online Crisis Management: A Web of Support», *Economist*, 14 de julio de 2011, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.economist.com/blogs/babbage/2011/07/online-crisis-management>.
11. John Ribeiro, «Internet Becomes a Lifeline in Nepal after Earthquake», *Computer World*, 25 de abril de 2015, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.computerworld.com/article/2914641/internet/internet-becomes-a-lifeline-in-nepal-after-earthquake.html>.
12. «Dealing with Japan's Disaster: The Information Equation», *Economist*, 24 de abril de 2011, accedido 14 de diciembre de 2015, [http://www.economist.com/blogs/babbage/2011/04/dealing\\_japans\\_disaster](http://www.economist.com/blogs/babbage/2011/04/dealing_japans_disaster).
13. Neal Ungerleider, «Why Your Phone Doesn't Work During Disasters—And How to Fix It», *Fast Company*, 17 de abril de 2013, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.fastcompany.com/3008458/tech-forecast/why-your-phone-doesnt-work-during-disasters-and-how-fix-it>.
14. «The CDAC Network: Typhoon Haiyan Learning Review», *Communicating with Disaster Affected Communities (CDAC) Network*, de noviembre de 2014, 20, accedido 22 de

diciembre de 2015, <http://www.cdacnetwork.org/contentAsset/raw-data/7825ae17-8f9b-4a05-bbfd-7eb9da6ea8c1/attachedFile>.

15. «Typhoon Haiyan: Philippines Destruction "Absolute Bedlam"» BBC News, 11 de noviembre de 2013, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.bbc.com/news/world-asia-24894529>.

16. Serena Brown, «The Private Sector: Stepping Up», *Humanitarian Exchange Magazine* 63 (enero de 2015), accedido 1 de junio de 2015, <http://www.odi-hpn.org/humanitarian-exchange-magazine/issue-63/the-private-sector-stepping-up>.

17. «Brief History of GSM & the GSMA», sitio web de la Groupe Speciale Mobile Association, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.gsma.com/aboutus/>.

18. «About the Mobile Money Programme», sitio web de la Groupe Speciale Mobile Association, accedido 23 de diciembre de 2015, <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/programmes/mobile-money/about>.

19. «GSMA Launches Humanitarian Connectivity Charter», comunicado de prensa de la Groupe Speciale Mobile Association, 2 de marzo de 2015, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.gsma.com/newsroom/press-release/gsma-launches-humanitarian-connectivity-charter/>.

20. Asli Demircug-Kunt y col., «The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World», *World Bank Policy Research Working Paper* 7255, abril de 2015, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/04/24368699/global-findex-database-2014-measuring-financial-inclusion-around-world>.

21. «Global Trends in Mobile Banking», Papel blanco de la IGate Corporation, 2014, 2, accedido 14 de diciembre de 2015, [http://www.igate.com/documents/11041/100349/Global\\_trends\\_in\\_Mobile\\_Banking.pdf/cf246d31-83c6-44b8-b6fb-a43f38ca2633](http://www.igate.com/documents/11041/100349/Global_trends_in_Mobile_Banking.pdf/cf246d31-83c6-44b8-b6fb-a43f38ca2633).

22. *Ibid.*

23. Paul Ruggiero y Jon Foote, «Cyber Threats to Mobile Phones», informe para U.S. Computer Emergency Readiness Team, preparado por la Universidad Carnegie Mellon, 2011, accedido 22 de diciembre de 2015, [https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyber\\_threats-to\\_mobile\\_phones.pdf](https://www.us-cert.gov/sites/default/files/publications/cyber_threats-to_mobile_phones.pdf).

24. «2014 Cyberthreat Defense Report: North America & Europe», *CyberEdge Group*, 2014, 5, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://cyber-edge.com/wp-content/uploads/2014/01/CyberEdge-2014-CDR.pdf>.

25. «Mobile Cyber Threats», *Kaspersky Lab and INTERPOL Joint Report*, October 2014, 13, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://media.kaspersky.com/pdf/Kaspersky-Lab-KSN-Report-mobile-cyberthreats-web.pdf>.

26. Pierluigi Paganini, «Yanbian Gang Steals Millions from Mobile Banking Customers of South Korea», *Security Affairs*, 18 de febrero de 2015, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://securityaffairs.co/wordpress/33709/cyber-crime/yanbian-gang-mobile-banking.html>.

27. «ITU Disaster Response», sitio web de ITU, abril 2015, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Emergency-Telecommunications/Pages/Response.aspx>.

28. *Ibid.*

29. Alessandra Colecchia y Paul Schreyer, «ICT Investment and Economic Growth in the 1990s: Is the United States a Unique Case? A Comparative Study Nine OECD Countries», *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, julio de 2001,

p. 4, <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5lgsjvh-j7mbs.pdf?expires=1450121640&id=id&accname=guest&checksum=1C2F491CF06E94F3FB8FA47AD9E158C7>.

30. «Friends and Forecasters: Ten Thoughts for the Future», *Economist*, 17 de diciembre de 2013, accedido 14 de diciembre de 2015, <http://www.economist.com/blogs/theworldin2014/2013/12/friends-and-forecasters>.

31. *Cybersecurity Guide for Developing Countries* (Ginebra: Telecommunication Development Bureau, 2007), p. 7.

32. Christine Zhen-Wei Qiang, «Mobile Telephony: A Transformational Tool for Growth and Development», *Private Sector Development* 4 (noviembre de 2009).

33. Mark D. J. Williams, «Advancing the Development Backbone Networks in Sub-Saharan Africa», *Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact* (Washington, DC: World Bank, 2009), p. 4, accedido 22 de diciembre de 2015, [http://siteresources.worldbank.org/EXTIC4D/Resources/5870635-1242066347456/IC4D\\_2009\\_Chapter4.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTIC4D/Resources/5870635-1242066347456/IC4D_2009_Chapter4.pdf).

34. *Ibid.*

35. «ICT Facts and Figures», sitio web de International Telecommunication Union, febrero 2013, accedido 22 de diciembre de 2015, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013-e.pdf>.

36. «The Role of Wi-Fi in Developing Nations», *Wireless Broadband Alliance website*, 24 de abril de 2014, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.wballiance.com/industryinsights/the-role-of-wi-fi-in-developing-nations/>.

37. David Burt y col., «The Cybersecurity Risk Paradox: Impact Social, Economic, and Technological Factors on Rates Malware», *Microsoft Intelligence Report Special Edition*, 2014, p. 2, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://download.microsoft.com/download/E/1/8/E18A8FBB-7BA6-48BD-97D2-9CD32A71B434/Cybersecurity-Risk-Paradox.pdf>.

38. *Ibid.*, p. 8.

39. «Human Trafficking: A Brief Overview», *Social Development Notes Conflict, Crime and Violence* 122 (diciembre de 2009); «UNODC and United Nations Peacekeeping Forces Team Up to Combat Drugs and Crime in Conflict Zones», *United Nations Office on Drugs and Crime*, 2 de marzo de 2011, accedido 22 de diciembre de 2015, <https://www.unodc.org/unodc/en/frontpage/2011/March/unodc-and-dpko-team-up-to-combat-drugs-and-crime-in-conflict-zones.html>.

40. Michelle Singletary, «Haiti Earthquake Brings out Generosity, and Scam Artists», *Washington Post*, 17 de enero de 2010, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/01/15/AR2010011504692.html>.

41. Shane Harris, «Hack Attack: Russia's First Targets in Ukraine: Its Cell Phones and Internet Lines», *Foreign Policy*, 3 de marzo de 2014, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://foreignpolicy.com/2014/03/03/hack-attack/>.

42. Mark Clayton, «Ukraine Election Narrowly Avoided "Wanton Destruction" from Hackers», *Christian Science Monitor*, 17 de junio de 2014, accedido 25 de febrero de 2015, <http://www.csmonitor.com/World/Passcode/2014/0617/Ukraine-election-narrowly-avoided-wanton-destruction-from-hackers-video>.

43. Eugene Gerden, «Ukrainian Government to Counter Cyber-Attacks», *SC Magazine: For IT Security Professionals*, 13 de febrero de 2015, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.sc-magazineuk.com/ukrainian-government-to-counter-cyber-attacks/article/397970/>.

44. James Titcomb, «Ukrainian blackout blamed on cyber-attack», *Telegraph*, 5 de enero de 2016, accedido 6 de enero de 2016, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/12082758/Ukrainian-blackout-blamed-on-cyber-attack-in-world-first.html>.
45. Presidential Policy Directive (PPD-21), «Presidential Policy Directive—Critical Infrastructure Security and Resilience», 12 de febrero de 2013, accedido 22 de diciembre de 2015, <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2013/02/12/presidential-policy-directive-critical-infrastructure-security-and-resil>.
46. Franklin D. Kramer, Stuart H. Starr y Larry Wentz, *Cyberpower and National Security* (National Defense University: Potomac Books, 1 April 2009), p. 132, Kindle edition; Richard White, «Towards a Unified Homeland Security Strategy: An Asset Vulnerability Model», *Homeland Security Affairs* 10 (1) (febrero de 2014): p. 2, accedido 7 de abril de 2015, <https://www.hsaj.org/articles/254>.
47. Executive Order 13010, «Critical Infrastructure Protection», 15 de julio de 1996, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://fas.org/irp/offdocs/eo13010.htm>.
48. U.S. Department of Homeland Security, *2014 Quadrennial Homeland Security Review* (QHSR), 18 de junio de 2014, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/2014-qhsr-final-508.pdf>.
49. «Foreign Policy: Cybersecurity», sitio web de The White House, accedido 22 de diciembre de 2015, <https://www.whitehouse.gov/issues/foreign-policy/cybersecurity>; Executive Order 13636, «Improving Critical Infrastructure Cybersecurity», 12 de febrero de 2013, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/FR-2013-02-19/pdf/2013-03915.pdf>.
50. «NIST Roadmap for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity», National Institute Standards and Technology, 12 de febrero de 2014, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.nist.gov/cyberframework/upload/roadmap-021214.pdf>.
51. Singer y Friedman, *Cybersecurity*, p. 15.
52. Andy Ozment (Assistant Secretary for Cybersecurity and Communications DHS), «Cybersecurity and the Law», American Bar Association, 00:34:53, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.c-span.org/video/?324377-1/discussion-cybersecurity-law>.
53. U.S. Government Accountability Office, *Cybersecurity National Strategy, Roles, and Responsibilities Need to Be Better Defined and More Effectively Implemented, Report to Congressional Addressees*, GAO-13-187 (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2013), p. 8.
54. Kramer y col., *Cyberpower*, 131; Presidential Decision Directive (PDD-63), «Critical Infrastructure Protection», 22 de mayo de 1998, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://fas.org/irp/offdocs/pdd/pdd-63.htm>.
55. PDD-63, «Infrastructure Protection».
56. *Ibid.*
57. PPD-21, «Infrastructure Security and Resilience».
58. «National Infrastructure Protection Plan (NIPP) 2013: Partnering for Critical Infrastructure Security and Resilience», U.S. Department of Homeland Security, 2013, iv, accedido 22 de diciembre de 2015, [https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013\\_Partnering%20for%20Critical%20Infrastructure%20Security%20and%20Resilience\\_508\\_0.pdf](https://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013_Partnering%20for%20Critical%20Infrastructure%20Security%20and%20Resilience_508_0.pdf).
59. «Supplemental Tool: Connecting to the NICC and the NCCIC», Supplement to National Infrastructure Protection Plan (NIPP) 2013, U.S. Department of Homeland Security, 2013, 1, accedido 22 de diciembre de 2015, [http://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013%20Supplement\\_Connecting%20to%20the%20NICC%20and%20NCCIC\\_508.pdf](http://www.dhs.gov/sites/default/files/publications/NIPP%202013%20Supplement_Connecting%20to%20the%20NICC%20and%20NCCIC_508.pdf).
60. Executive Order 13691, «Promoting Private Sector Cybersecurity Information Sharing», 13 de febrero de 2015, accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/DCPD-201500098/pdf/DCPD-201500098.pdf>.
61. «Information Sharing and Analysis Organizations», Homeland Security (18 de marzo de 2015), accedido 10 de abril de 2015, <http://www.dhs.gov/isao>.
62. «Information Sharing and Analysis Organizations Public Meeting», transcripciones de ISAO (31 de marzo de 2015), accedido 22 de diciembre de 2015, <http://www.dhs.gov/publication/isao-transcripts>.
63. Army Doctrinal Publication 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2012), p. 11.
64. *Department Of Defense Cyber Strategy* (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, abril de 2015), p. 4.
65. *Beyond the Build: Delivering Outcomes through Cyberspace* (Fuerte Meade, Maryland: US Cyber Command, 3 de junio de 2015), p. 3.
66. JP 3-12 (R), *Cyberspace Operations*, p. IV-15.



# El uso del escuadrón de reconocimiento durante la entrada forzosa conjunta

Capitán Mike Mobbs, Ejército de EUA

**P**odría decirse, no hay mayor compromiso de recursos militares de EUA que una invasión de un país soberano. Conocida como *entrada forzosa conjunta*, en este tipo de operación se intenta «tomar y defender emplazamientos contra la oposición armada»<sup>1</sup>. Un emplazamiento puede ser una cabeza de playa, un aeródromo o cualquier lugar que permita «el

aterrizaje constante de tropas y material de guerra», y que proporcione «una zona de maniobra para las operaciones subsiguientes»<sup>2</sup>.

Existen varios métodos para desplegar la fuerza de invasión —desembarco anfibio, asalto aéreo, por tierra o asalto aerotransportado— y cada uno puede ser utilizado en varias combinaciones según lo exija



(Foto: Fuerza Aérea de EUA, Aerotécnico Jamie Nicely)

Soldados del escuadrón de reconocimiento del equipo de combate de la 173ª Brigada Aerotransportada saltan de un avión tipo C-17 Globemaster III, 18 de noviembre de 2009, en el polígono de prueba y entrenamiento, Base de la Fuerza Aérea Nellis, estado de Nevada.

la situación. De estas opciones, solo el asalto aerotransportado proporciona la capacidad a la autoridad nacional de mando de desplegar un batallón en dieciocho horas o un equipo de combate de brigada (BCT) en noventa y seis horas desde suelo estadounidense a cualquier parte del mundo.

Se puso en duda la utilidad de las unidades aerotransportadas en el libro de 2015 *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* del Dr. Marc R. Devore. Devore sostiene que las fuerzas aerotransportadas han perdido su relevancia, que no es práctico emplear las fuerzas aerotransportadas contra competidores casi iguales y que el costo de mantener esta capacidad supera los beneficios<sup>3</sup>.

No intento discutir directamente contra el estudio de Devore, sino en su lugar, demostrar que las unidades aerotransportadas pueden ser relevantes si emplean un nuevo método de realizar un asalto aerotransportado como parte de una operación de entrada forzosa. Devore asevera que la «capacidad de una organización de innovar depende de su voluntad para dismantelar o, de otra manera, abandonar elementos de su estructura existente y procedimientos operativos», y en tal

sentido, estoy de acuerdo<sup>4</sup>. A fin de hacer más pertinente el asalto aerotransportado, debemos abandonar los procedimientos existentes y adoptar una nueva manera eficaz de emplear el escuadrón de reconocimiento orgánico de la brigada aerotransportada en la entrada forzosa conjunta.

## La eficacia del asalto aerotransportado

Como componente de la fuerza terrestre de una fuerza de tarea conjunta que realiza entradas forzosas, la 82ª División Aerotransportada propone procedimientos de desarrollo y de formación para los asaltos aerotransportados. Desgraciadamente, la manera en que la 82ª División planifica, practica y se prepara para el asalto aerotransportado es obsoleta. El estándar por el cual las cinco brigadas aerotransportadas del Ejército realizan un asalto aerotransportado no emplea el escuadrón de reconocimiento orgánico del BCT a su capacidad máxima<sup>5</sup>.

Por ejemplo, en el momento que se escribió el presente artículo, un plan operativo (OPLAN) elaborado por el G-5 (subjefe de estado mayor, planes) de la 82ª

División y usado como la plantilla de planificación y entrenamiento para llevar a cabo un asalto aerotransportado a nivel de brigada había puesto al escuadrón de reconocimiento en una posición defensiva la mayor parte de la operación<sup>6</sup>. En el actual «procedimiento operativo normal de captura de aeródromos de la 82ª División Aerotransportada», que se deriva de este OPLAN y otros documentos institucionales, ni siquiera se menciona el escuadrón de reconocimiento<sup>7</sup>. Afortunadamente, estas deficiencias representan una oportunidad no solo para actualizar los planes de procedimiento operativo normal (SOP) y directrices de entrenamiento sino también volver a tratar el problema desafiante de integrar completamente al escuadrón de reconocimiento en el combate conjunto durante una operación de entrada forzosa.

Según la práctica actual, el escuadrón de reconocimiento realiza un asalto aerotransportado sin la mayoría de sus vehículos—es decir, durante la fase de asalto en una entrada forzosa. El escuadrón depende de la llegada de estos vehículos más tarde, a bordo de plataformas de paracaídas de «transportes pesados» o de aeronaves que aterrizan después que se ha tomado control de una cabeza de puente aéreo. Puesto que se organiza el escuadrón según las tareas con dos unidades de tropas montadas y una tropa desmontada, en esencia dos tercios del poder de combate del escuadrón no está disponible durante las primeras etapas de las operaciones de combate. Esta práctica priva al comandante de la fuerza terrestre de un medio inigualable. Por diseño, el escuadrón de reconocimiento puede explorar rápidamente un área más grande que la que cubre un batallón de infantería y puede proporcionar más observación continua de una perspectiva terrestre que los modernos vehículos aéreos no tripulados. A pesar de estas capacidades destacadas, en una entrada forzosa el escuadrón normalmente tiene la tarea de aislar una parte del emplazamiento mientras los batallones de infantería toman control del mismo y lo despejan. Esta es una tarea para la cual el escuadrón de reconocimiento es inadecuado.

En esencia, se trata al escuadrón de reconocimiento como si fuera organizado por tareas de la misma manera que se organiza un batallón de infantería, poseyendo capacidades y limitaciones similares<sup>8</sup>. Esta creencia errónea tiene consecuencias negativas en las operaciones porque «cuando se les asignan misiones de combate

cercano a las unidades de reconocimiento o estas llegan a ser parte del combate decisivo, el *reconocimiento acaba*. Cuando termina el reconocimiento, se pierde el potencial para lograr y sacar provecho del dominio de información<sup>9</sup>.

## Una organización mejorada

Antes de que se realinearan los BCT para incorporar un batallón de maniobra adicional, los comandantes de brigada tuvieron que limitar el uso del escuadrón de reconocimiento porque los BCT carecían de una capacidad adecuada para realizar la entrada forzosa mientras empleaban el escuadrón de reconocimiento en su rol previsto. Ya no es el caso. Con la incorporación de un tercer batallón de infantería en los BCT como parte del diseño de Ejército 2020, los comandantes pueden usar el escuadrón de reconocimiento de distintas maneras<sup>10</sup>. El incremento del poder de combate de dos a tres batallones de infantería exige un cambio fundamental en cómo se usa el escuadrón de reconocimiento en una entrada forzosa.

Un estado mayor conjunto normalmente lleva a cabo una entrada forzosa en cinco fases: preparación y despliegue, asalto, estabilización del emplazamiento, introducción de las fuerzas de seguimiento y terminación o transición<sup>11</sup>. Según la Publicación Conjunta (JP) 3-18, *Joint Forcible Entry Operations* [Operaciones de entrada forzosa conjunta], las operaciones de vigilancia y reconocimiento, junto con las otras operaciones de apoyo, «son clave para establecer las condiciones para lograr el éxito operativo en la entrada forzosa», y «estas herramientas de apoyo deben ser integradas en cada etapa de la operación, desde la planificación inicial hasta la transición»<sup>12</sup>. Una consideración clave en la planificación de preparación y despliegue no es si se deben usar estos medios sino cómo emplear mejor el escuadrón de reconocimiento dentro de las limitaciones de sus capacidades mientras se aceptan niveles adecuados de riesgo.

## La gestión de riesgos

En todas las operaciones de combate, un comandante debe identificar y evaluar los riesgos, desarrollar controles y tomar decisiones con respecto a los riesgos, implementar las medidas de control, así como supervisar y evaluar. Tomar control de un emplazamiento presenta numerosos riesgos, especialmente cuando

existe la expectativa de una resistencia armada. Aún en las invasiones de Granada en 1983 y Panamá en 1989, que Devore describe como operaciones contra «oponentes mal equipados y organizados», las fuerzas de asalto aerotransportado enfrentaron cañones antiaéreos de 23mm (conocidos como ZSU-23-2) y ametralladoras de calibre .50—armas capaces de presentar una amenaza significativa a las aeronaves y los soldados en el terreno<sup>13</sup>. La lección aprendida fue que aun cuando se realiza una entrada forzosa contra una fuerza que no es igual, los comandantes deben evitar «las defensas enemigas hasta el mayor grado posible»<sup>14</sup>. Según la JP 3-18:

el general de división Alexander A. Vandergrift, Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos, expresó claramente la opinión [sobre evitar las defensas enemigas] en su evaluación de operaciones de 1943 en las islas Salomón. Vandergrift observó que la comparación de varios desembarcos lleva a la ineludible conclusión que no se debe intentar hacer los desembarcos frente a una resistencia organizada si, por una combinación de marcha o maniobra, es posible desembarcar sin oposición dentro de la distancia de choque con el objetivo»<sup>15</sup>.

El escuadrón de reconocimiento proporciona la recopilación de datos sobre la composición, disposición y fortaleza enemiga en tiempo real. De esta manera, el escuadrón mejora la capacidad del comandante de evitar las concentraciones de fuerzas enemigas.

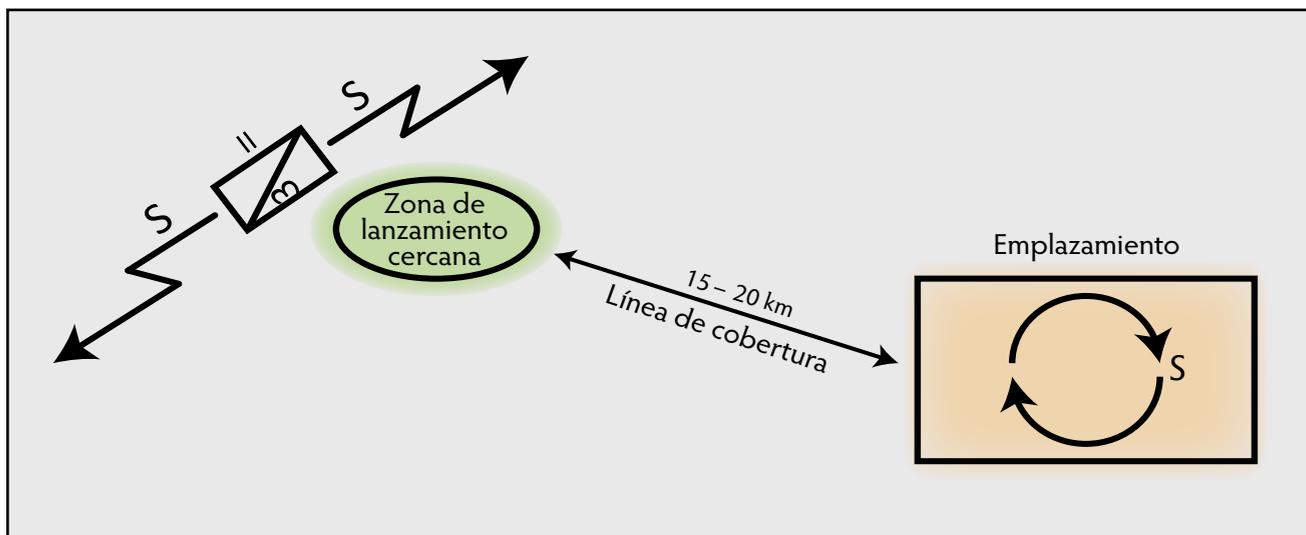
Si bien se organizan, equipan y entrenan los batallones de infantería para el combate cercano necesario para controlar un emplazamiento y prepararlo para las fuerzas de seguimiento, el escuadrón de reconocimiento se diseña para operar dentro y detrás de las líneas enemigas sin entrar en un combate decisivo. En la fase de asalto, por necesidad, los batallones de infantería serán centrados en el terreno. A la inversa, un escuadrón de reconocimiento no estará preocupado con el control de terreno, sino en el suministro de información oportuna y precisa para el comandante de la fuerza conjunta. A fin de lograrlo, si bien la fuerza de asalto principal se concentra en el emplazamiento, el escuadrón de reconocimiento puede entrar simultáneamente en una zona de lanzamiento cercana pero fuera del emplazamiento mismo.

Este curso de acción, representado gráficamente en la figura, requeriría dos asaltos aerotransportados coordinados. La entrada forzosa «puede incluir un enlace y explotación por maniobra terrestre desde un lugar separado», una opción que proporciona varios beneficios al comandante de la fuerza terrestre<sup>16</sup>. Al introducir el escuadrón de reconocimiento en una zona de lanzamiento separada, el comandante de la fuerza conjunta permite que el escuadrón desarrolle la situación más allá del emplazamiento para que la fuerza conjunta pueda lograr efectos significativos contra las fuerzas enemigas.

Dado que un escuadrón de reconocimiento puede operar independientemente de las acciones en el emplazamiento, el enemigo puede sentirse obligado a cambiar parte de su «atención y esfuerzos lejos de los verdaderos objetivos del asalto»<sup>17</sup>. Entonces, el enemigo sería obligado a optar por concentrar su poder de combate contra el emplazamiento verdadero y enfrentar la posibilidad del establecimiento de otro emplazamiento por el asalto del escuadrón en una zona de lanzamiento cercana—terreno que el escuadrón jamás tendría la intención de controlar. El resultado sería que el enemigo no podría «concentrar la fuerza decisiva para impedir los asaltos de la fuerza conjunta»<sup>18</sup>. Entretanto, mientras el enemigo intenta inmovilizar y destruir el escuadrón de reconocimiento —una tarea desafiante dado el diseño de la unidad— el escuadrón continuaría proporcionando información oportuna sobre las maniobras del enemigo sin entrar en un combate decisivo.

## El dominio de información

Durante la fase de asalto, el dominio de información es de suma importancia para el proceso de la toma de decisiones del comandante. Puesto que la fuerza conjunta es más vulnerable en esta fase, «indicios y advertencias eficaces, apoyo en la selección de blancos y gestión de recolección de los medios de ISR [inteligencia, vigilancia y reconocimiento] para rastrear la reacción enemiga al asalto y la protección de la fuerza son preocupaciones primordiales»<sup>19</sup>. Si bien estas preocupaciones representan riesgos considerables durante la fase más crítica de la operación, también pueden ser mitigadas a través del uso del escuadrón de reconocimiento de manera consistente con la doctrina conjunta y del Ejército. Cuando se usan adecuadamente, las «operaciones de reconocimiento del escuadrón



**Figura. La entrada forzosa conjunta por asalto aéreo, con el escuadrón de reconocimiento introducido en una zona de lanzamiento cercana para establecer una línea de cobertura**

producen beneficios extraordinariamente grandes en las áreas de localización de amenazas, disposición y composición [del enemigo], advertencia temprana, protección y evaluación de daños causados en combate»<sup>20</sup>. Las operaciones de reconocimiento tienen el efecto directo de permitir que los comandantes acepten o inicien el combate en el momento y lugar que seleccionan, de este modo, mantienen la libertad de maniobra e iniciativa del BCT en las primeras fases críticas del asalto aerotransportado<sup>21</sup>.

En la fase de asalto, la fuerza de asalto principal —compuesta de tres batallones de infantería, ingenieros, un batallón de fuegos y un nodo de mando tipo misión— la fuerza puede acercarse al emplazamiento objetivo mientras el escuadrón de reconocimiento se acerca a una zona de lanzamiento secundaria. Si bien la fuerza de asalto debe concentrar la potencia de fuego en el emplazamiento, el escuadrón de reconocimiento no está atado a un terreno particular. En cambio, el escuadrón puede aprovechar su maniobrabilidad superior para encontrar y proporcionar informaciones sobre el enemigo mientras evita un enfrentamiento directo. Cualquier área capaz de recibir múltiples lanzamientos pesados y hasta quinientos paracaidistas puede ser suficiente para la zona de lanzamiento secundario. Este tipo de zona puede ser protegida y marcada por las fuerzas de operaciones especiales que preceden una

operación de entrada forzosa. Cuando aterriza la fuerza de asalto principal en el emplazamiento, comienza su combate; la fuerza trabaja para despejar una cabeza de puente aéreo y prevenir que el enemigo impida el aterrizaje de aeronaves.

Mientras tanto, el escuadrón de reconocimiento no está preocupado con controlar terreno sino en encontrar y, como sea necesario, inmovilizar a las fuerzas del enemigo que intentan incidir en las acciones amigas en el emplazamiento deseado. Al aterrizar, las dos unidades de tropas montadas se mueven a sus vehículos, introducidos por lanzamientos pesados momentos antes que los paracaidistas salgan de sus aviones, y rápidamente comienzan a dispersarse. Estas tropas extienden la zona de seguridad alrededor del emplazamiento objetivo, establecen líneas de cobertura, proporcionan el guiado final a la potencia aérea, evalúan los daños causados al enemigo y hacen ajustes para la artillería. Las tropas montadas, que trabajan a la par con el ISR aéreo, proporcionan datos sobre posiciones enemigas en tiempo real, su composición y disposición, así como alerta temprana de reacciones enemigas a las fuerzas amigas.

Simultáneamente, las tropas desmontadas se mueven hacia blancos designados como objetivos secundarios para la fuerza de asalto principal. Las tropas desmontadas observan y proporcionan datos sobre estos blancos y quedan disponibles para recibir nuevas

tareas del comandante de observar áreas de interés nombradas o específicas. Los distintos equipos de reconocimiento de las tropas desmontadas proporcionan imágenes y vídeos de movimiento total desde una perspectiva terrestre al comandante y estado mayor de la fuerza conjunta. Esto permite que estas unidades prioricen los blancos y faciliten la transferencia de blancos con exploradores de batallón a medida que los batallones de infantería amplían el emplazamiento y concentran su enfoque hacia los objetivos secundarios. Después de que se enlacen los exploradores de batallón con los equipos de reconocimiento desmontados, los exploradores dirigirán a los batallones de infantería a sus objetivos secundarios, mientras las tropas desmontadas se alejan hacia la zona de seguridad.

### **El reconocimiento sincronizado**

En la fase de asalto y las fases subsiguientes, el comandante de escuadrón sincroniza las fuerzas de

maniobra con los medios de ISR fuera del BCT, proporciona las prioridades y garantiza que los requerimientos prioritarios de información del comandante de la fuerza conjunta sean cumplidos por fase, colabora con el oficial de inteligencia de brigada para analizar la actividad enemiga y ajusta las actividades de los medios de reconocimiento según el caso. El sostenimiento se hace a través del nodo de mando tipo misión del escuadrón. Es posible que el escuadrón necesite ser autosuficiente por al menos cuarenta y ocho a setenta y dos horas, o hasta que la fuerza de asalto tome control del emplazamiento y traiga el reabastecimiento por avión. Una vez que se garantice el sostenimiento en la cabeza de puente aéreo, el reabastecimiento puede ser entregado al escuadrón de reconocimiento por medio de reabastecimiento aéreo de bajo costo y baja altura (LCLA)<sup>22</sup>.

El comandante de la fuerza conjunta asumirá el riesgo empleando el escuadrón de reconocimiento de esta manera. Las dos unidades de tropas montadas y la de tropas desmontadas posiblemente operarán fuera del alcance del apoyo de fuego indirecto desde el aeródromo o los cañoneros navales. Mientras las tropas montadas establecen líneas de cobertura y amplían la zona de seguridad, y los equipos de reconocimiento desmontados maniobran por tierra hacia sus objetivos, es posible que encuentren una superioridad numérica de fuerzas enemigas. Si bien es una causa razonable de preocupación, también es un riesgo que puede mitigarse a través de la planificación, preparación y ejecución. Tomando en cuenta que el escuadrón principalmente es una fuerza de encuentro y de inmovilización, pero no una fuerza de destrucción, el comandante de la fuerza conjunta puede depender de los morteros orgánicos de 120mm del escuadrón para apoyar a las tropas de maniobra en contacto con suficiente eficacia para permitir que estas rompan el contacto y eviten entrar en un combate decisivo. Lo



(Foto: 49º Destacamento de Asunto Públicos, Especialista L'Erin Wynn)

Paracaidistas del 1º Escuadrón, 73º Regimiento de Caballería, 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División aerotransportada, establecen la seguridad, 26 de octubre de 2015, durante un ensayo para hacer un ejercicio de fuego en vivo en preparación para el Ejercicio 16-01 de acceso de operaciones conjuntas y combinadas en el Fuerte Bragg, estado de Carolina del Norte.



(Foto: Reuters, Baz Ratner)

Soldados del 4º Escuadrón, 73º Regimiento de Caballería, 2º Equipo de Combate de Brigada de la 82ª División Aerotransportada, usan un mortero en un tiroteo con fuerzas talibanes, 18 de abril de 2012, en el distrito de Zhary, provincia de Kandahar, Afganistán.

que carece el escuadrón en términos de potencia de fuego directo lo mitiga con la superioridad en cuanto a la maniobrabilidad, comunicaciones y conocimiento de campo de batalla.

## El elemento humano

Estos conceptos no son nuevos. Como es el caso con los planes más audaces, no es solo la comprensión de un concepto sino su uso lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los comandantes logran el éxito aprovechando las vulnerabilidades enemigas y adueñándose de la iniciativa, posibilitado por datos oportunos y precisos recibidos del escuadrón de reconocimiento.

No existe ninguna duda que la tecnología continuará siendo un multiplicador de fuerza en los conflictos futuros.

Dicho esto, el soldado en el terreno es muy clave en cualquier acción militar. En una era de guerras electrónicas y dominio de inteligencia de todas las fuentes, es fácil pasar por alto el valor del elemento humano en el escuadrón de reconocimiento cuando se consideran normas o planes operativos. Sin embargo, lo que nunca pueden duplicar las imágenes satelitales, el vídeo aéreo de movimiento total o los sensores terrestres es la capacidad de los soldados en el terreno de procesar lo que observan o escuchan, mientras usan la intuición, la experiencia y la iniciativa. Para usar este elemento humano, cómo planeamos, entrenamos y ejecutamos la entrada forzosa no requiere una revisión radical de nuestra capacidad aerotransportada sino un nuevo planteamiento fundamental para un desafío complejo. ■

*El capitán Mike Mobbs, Ejército de EUA, es estudiante de maestría de Historia en la Universidad de Pensilvania. Recibió su licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos. Previamente, fue comandante de compañía en el 2º Batallón, 504º Regimiento de Infantería de Paracaidas y en el 3º Batallón, 73º Regimiento de Caballería, las dos unidades son subordinadas a la 82ª División Aerotransportada.*

## Referencias bibliográficas

1. Joint Publication (JP) 3-18, *Joint Forcible Entry Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 27 de noviembre de 2012), viii.
2. *Ibíd.*
3. Marc R. Devore, *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* (Fuerte Leavenworth, Kansas: The Army Press, junio de 2015).
4. *Ibíd.*, p. 1.
5. Manual de Campaña (Field Manual FM) 3-96, *Brigade Combat Team* (Washington, DC: U.S. GPO, de octubre 2015), p. 1-3 y fig. 11. En una entrada forzosa conjunta por asalto aerotransportado, un equipo de combate de brigada de infantería aerotransportada puede usar tres batallones de infantería, un escuadrón de reconocimiento un batallón de artillería de campaña y un batallón de apoyo.
6. El plan operativo (OPLAN) Giant en sus varias versiones (usado en 2015, todas obsoletas hoy en día) delineó el plan táctico para un equipo de combate de brigada aerotransportada que realiza una entrada forzosa en un aeródromo defendido por el enemigo. Este OPLAN fue el modelo de cómo planearon y entrenaron todas las brigadas aerotransportadas en la 82ª División Aerotransportada para realizar la entrada forzosa como parte del requisito de «fuerza de reacción global». Se dividieron las tareas en *asegurar, despejar, aislar, fuegos y apoyar*. En toda iteración, el plan relegó al escuadrón de reconocimiento a proporcionar una parte de la fuerza de aislamiento en el asalto inicial, a pesar de que el escuadrón no tiene el personal ni el equipamiento para rechazar un ataque deliberado. Además, en el OPLAN Giant, la prioridad en las primeras horas del asalto fue desplegar paracaidistas en el campo de batalla. Consecuentemente, los vehículos de exploración que proporcionaron la potencia de fuego al escuadrón fueron cargados en aviones designados a aterrizar horas después del primero asalto.
7. «82<sup>nd</sup> Airborne Division Airfield Seizure Standard Operating Procedure», versión de 2015, de la 82ª División Aerotransportada, se basa en el OPLAN Giant III, entre otras fuentes. Esa norma operativa proporciona una tarea y propósito específico a todos los medios de maniobra y apoyo de una brigada, salvo el escuadrón de reconocimiento. Los únicos medios de reconocimiento mencionados en la norma operativa son las unidades orgánicas de observación de largo alcance en el cuerpo de ejército.
8. FM 3-20.96, *Reconnaissance and Cavalry Squadron* (Washington, DC: U.S. GPO, 12 de marzo de 2010), p. 1-3, acceso requerido, «La inclusión de unidades de reconocimiento dedicadas en la fuerza modular toma en cuenta sus vulnerabilidades o capacidades inherentes en el combate directo y exige su uso de acuerdo con estas capacidades definidas. Esta comprensión también requiere abstenerse de usarlas en misiones y roles para los cuales estas unidades no fueron establecidas o equipadas».
9. *Ibíd.*
10. Michelle Tan, «The Huge BCT Overhaul», *Army Times*, 2 de julio de 2013, accedido 22 de octubre de 2015, <http://www.armytimes.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130702/NEWS/307020002/The-huge-BCT-overhaul>.
11. JP 3-18, xi.
12. *Ibíd.*, p. I-5.
13. Marc R. Devore, *When Failure Thrives: Institutions and the Evolution of Postwar Airborne Forces* (Fuerte Leavenworth, Kansas: The Army Press, junio de 2015), p. 61. El ZSU-23-2 es un cañón automático doble diseñado en la década de los años 50 del siglo XX para la defensa contras asaltos aéreos. Devore cita a Mark Adkin, en *Urgent Fury: The Battle For Grenada* (Lexington: Lexington, 1989), págs. 131–39, referente a cañones enemigos usados en 1983 en Granada. Teniente general (retirado) Keith Kellogg Ejército de EUA, en una entrevista con el autor en Arlington, estado de Virginia, 27 de diciembre de 2015, dijo que las fuerzas enemigas usaron el ZSU en Panamá en 1989.
14. JP 3-18, p. I-9.
15. *Ibíd.*
16. *Ibíd.*, p. I-8.
17. *Ibíd.*, p. IV-17.
18. *Ibíd.*
19. *Ibíd.*, p. IV-15.
20. FM 3-20.96, *Reconnaissance and Cavalry Squadron* p. 1-3.
21. *Ibíd.*
22. *Ibíd.*, p. 15.



(Foto de la División de impresión y fotografía de la biblioteca del Congreso/World Telegrama por Dick DeMarsico)

Una multitud entusiasta en Time Square de la ciudad de Nueva York celebra el anuncio de la rendición japonesa conocida como V-J (Victoria sobre Japón) el 14 de agosto de 1945.

# ¿Qué tal si ganamos las guerras de nuestra Nación en lugar de solo participar en ellas?

Teniente general (retirado) Michael T. Flynn, Ejército de EUA

**H**an pasado más de 18 meses desde que el EI (Estado islámico) (conocido como ISIS, por sus siglas en inglés) capturó la ciudad de Mosul en el norte de Irak en junio de 2014 y ahora se ha extendido mucho más allá de sus bases iniciales en Irak y Siria. Actualmente, el EI afirma que numerosas provincias de otros Estados han declarado lealtad a su autoridad, incluyendo Argelia, Libia, Egipto, Nigeria, Arabia Saudita, Afganistán, Pakistán y Dagestán. Es obvio, en los documentos descubiertos en muchos de estos lugares, la seria intención del EI en cuanto a establecer estas provincias en un nuevo Estado-nación islámico radical con aspiraciones globales de conquista, donde se destaca en detalle, los principios requeridos para administrar tal Estado. Además, en los mismos se puede encontrar todo desde la administración de los servicios públicos y distribución de riquezas hasta la organización del adiestramiento dentro de sus diferentes campos y aldeas.

Inquietantemente, esos documentos también señalan la necesidad continua de reclutar a combatientes extranjeros en un esfuerzo para agregar a sus cerca de 30 000 seguidores que ahora participan en su campaña expansionista de la guerra santa (yihad). Los que ahora pelean bajo el estandarte del EI provienen de casi 80 países—ya una impresionante coalición. Sin embargo, en un esfuerzo para diversificar y extender esta fuerza, el EI ha lanzado otras iniciativas de reclutamiento en Indonesia, Filipinas, los Estados de la Unión Europea y el Cáucaso Sur. Los esfuerzos de reclutamiento del EI, incluso, han comenzado a hurgar lentamente en la fuerte mentalidad centrada en la seguridad del Estado de India.

Concurrentemente, el EI ha desarrollado relaciones con yihadistas que tienen ideas afines por todo el mundo, dirigiendo ataques indiscriminados, bestiales y bárbaros en Arabia Saudita, Francia, Estados Unidos, Rusia, Libia, Líbano, Egipto, Tunicia, Yemen, Afganistán, Turquía, Kuwait y Bangladesh. Los líderes del EI también creen que Internet es una *provincia virtual* y que ellos la controlan.

Con dicha situación en mente, enfáticamente considero (como muchos otros) que esta amenaza se ha metastatizado mucho más allá que un problema localizado de unos cuantos miles en solo pocos países en el Medio Oriente. En cambio, se ha convertido en un cáncer global que afecta e influye en el destino y bienestar de cientos de millones de personas en el mundo entero.

Por ejemplo, sucesos tales como la migración forzada permanente de millones de refugiados del Medio Oriente al corazón de Europa debido al conflicto con el EI debe demostrar, como es evidente, sin la menor de las dudas, que las acciones del EI presentan una clara amenaza de mediano y largo plazo contra la existencia cultural y política del Occidente.

## Un estado acostumbrado al tedio en el Gobierno

Recientemente, atestigüé ante el Comité de las Fuerzas Armadas del Senado en apoyo a las iniciativas del senador John McCain para revisar la ley Goldwater-Nichols, 30 años después de ser decretada por el Congreso<sup>1</sup>. Históricamente hablando, la ley Goldwater-Nichols ayudó a superar el profundo y arraigado aislamiento de las Fuerzas Armadas al obligar al Departamento de Defensa y a los servicios militares a trabajar conjuntamente bajo amenaza de sanción y pena de ley. Sin embargo, mucho ha cambiado desde la aprobación de esta ley lo cual pone en duda su eficacia e importancia en la situación de seguridad actual. Las preguntas importantes acerca de nuestros servicios militares y sus responsabilidades del Título 10, el tamaño de la burocracia en el Pentágono y si nuestros comandantes combatientes bajo los mandatos de la ley *Goldwater-Nichols* perdieron o no sus perspectivas en cuanto a sus razones verdaderas de existencia salieron a relucir durante el testimonio y la sesión de preguntas y respuestas posterior. Sin embargo, lo que me pareció más inquietante del testimonio presentado y del debate que siguió fue que no se habló del tema. No hablamos acerca de *cómo ganar*—o más francamente— por qué parece que ya no podemos ganar. Para ser aún más exacto, una pregunta contundente y vital no se formuló: ¿Podemos ganar guerras hoy en día?

Al evaluar dicha pregunta, concentrémonos en el EI, nuestro último, más reciente y flagrante enemigo. Sin embargo, la historia nos dice que habrá muchos otros enemigos en los años por venir, pero por ahora, concentrémonos en uno solo y en las perspectivas de derrotar al mismo.

## El Estado islámico como un caso de estudio referente a si Estados Unidos todavía puede o no ganar guerras.

Contrario a la idea pesimista de algunos expertos en el ámbito académico, el Gobierno y los medios

de comunicación, el EI se puede derrotar. Por lo que se refiere a una relación de uno por uno en combate armado, hemos demostrado, invariablemente, que se les puede derrotar tácticamente. Sin embargo, tanto la historia como nuestras dolorosas experiencias con las guerras, deberían mostrar que solo las victorias tácticas en el terreno, definitivamente, no son suficientes. La clave del éxito es tener la voluntad moral y política de hacer todo lo posible para derrotarlos. Sin embargo, hasta la fecha, para ganar realmente, para arrebatárle la voluntad a la oposición y crear un sentido verdadero de un vencedor y un vencido —un ganador y un perdedor definitivo— se requiere una iniciativa integral sostenida del Gobierno más allá de lo que se nos ha permitido hacer en cualquier conflicto en el que hemos participado en tiempos recientes. La victoria estratégica sin sostenimiento es una receta para la derrota, y podemos estar en camino hacia la misma.

A fin de comprender el porqué, es necesario darse cuenta de que sostener a lo largo del tiempo el terreno físico y moral ganado en la guerra para lograr la victoria resulta principalmente de las decisiones políticas. Sin embargo, para que el liderazgo político

asuma los compromisos necesarios, debe estar cuidadosamente informado y familiarizado con los requerimientos necesarios para lograr la victoria así como de las consecuencias que trae el fracaso. Además, ellos (específicamente nuestro Comandante en jefe) deben tener la disposición de ordenar lo que sea necesario. Esto plantea algunas preguntas prominentes: ¿Ha sido honesto nuestro liderazgo militar en cuanto a la evaluación de nuestros líderes políticos con respecto a qué verdaderamente se necesitaba para vencer al EI? Y, ¿nuestros comandantes se tomaron en serio y le dieron crédito a lo que los líderes militares y diplomáticos de nuestra Nación les aconsejaron acerca de lo que se necesitaba hacer? Les corresponde a los lectores juzgar por ellos mismos la adecuación de las respuestas a esas preguntas desde el punto de vista de las guerras recientes, incluyendo la que ahora estamos librando contra el EI.

En el contexto citado, las verdaderas preguntas que quería que me preguntaran durante mi declaración —que considero debieron haber sido de preocupación exclusiva de tanto los que usan como los no usan el uniforme— son las siguientes: ¿Sabemos cómo ganar



(Foto de la Prensa Asociada)

Manifestantes coreando consignas a favor del Estado islámico el 16 de junio de 2014 mientras llevan la bandera del Estado islámico frente a la sede del gobierno provincial en Mosul, Irak.



(Imagen del sitio de Twitter del Estado Islámico, cortesía de sitio web Iraqi News)

El llamado Estado islámico en Irak y Siria anunció los nombres de los países que buscan controlar inminentemente y publicó un mapa el 10 de octubre de 2014. El mapa incluye todos los países árabes, casi la mitad de todos los países africanos y europeos, incluyendo España, y el 25 por ciento del área del continente asiático.

guerras hoy en día? Y, ¿todavía tenemos lo que se necesita? Lamentablemente, he llegado a la conclusión de que la respuesta a ambas preguntas es que probablemente no.

## Una epifanía difícil

Como Nación, nuestra incapacidad de ganar guerras resulta principalmente de haber perdido de vista lo que significa ganar y la importancia vital de hacerlo por nuestros propios intereses. Como consecuencia, ahora participamos en una guerra sencillamente porque podemos hacerlo, como resultado de lo que podría criticarse como nada más que caprichos políticos de la alta jerarquía vestidos con una retórica altisonante. Muchos factores han contribuido a que se dé esta situación. En primer lugar, en vista de que ya no somos un ejército de concriptos, la gran comunidad estadounidense ha perdido el interés personal que una vez tuvo en toda decisión política de ir a la guerra, como consecuencia, muchos estadounidenses no tienen una apreciación verdadera ni interés por los costos humanos reales involucrado en una guerra. En cambio, muchos estadounidenses consideran el Ejército un poco más que

una fuerza mercenaria sumamente respetada, una que muchos políticos han llegado a considerar un juguete impersonal de política que puede desplegarse sin tomar en consideración la dimensión humana, o los costos de los despliegues involucrados en una guerra, ni en casa ni en el campo de batalla. En tales circunstancias, las decisiones de ordenar despliegues de largo plazo o rotaciones interminables dirigidas a lograr objetivos limitados e inconcretos, muy por debajo de los que se requieren para lograr una victoria decisiva, se han vuelto muy fáciles de tomar. Al ser cómplice de tal mentalidad política, con el tiempo, nuestra institución castrense (específicamente el Ejército) se ha autoinfligido políticas similarmente estériles e impersonales que no administran a personas, sino más bien sistemas de asignaciones rotacionales de individuos, a unidad, al sistema de personal de aumento volviendo a la época de la guerra de Vietnam (una derrota).

El resultado ha sido políticas arraigadas y sumamente burocráticas que estipulan rotaciones repetidas en ultramar por largos periodos en misiones que no tienen directrices claras para el objetivo final de la victoria. La experiencia nos ha mostrado que estas

políticas ponen una carga amoral sobre nuestros soldados—especialmente entre los oficiales de menor antigüedad y alistados. No es de sorprender que tales políticas parezcan ser un factor significativo en el número considerablemente mayor de divorcios, desmoronamiento del sistema familiar y suicidios entre nuestros integrantes del servicio que regresan a casa<sup>2</sup>.

Además, tales políticas debilitantes, desarrolladas gradualmente durante años, han producido un deterioro en la mentalidad militar tanto intelectual como en la actitud de nuestros líderes que ahora se han acostumbrados, durante toda su carrera, a aceptar estrategias militares deficientes e ineficaces tipo «esperemos que funcione» como la nueva normalidad que por lo regular están concebidas para mantener el statu quo ante el enemigo y no el objetivo de victoria.

Simultáneamente, nuestra burocracia gubernamental, especialmente dentro del Pentágono ha desarrollado, con el tiempo, una autocomplacencia intelectual similar fomentada por un proceso interinstitucional centrado en un celo profesional ineficaz. Esta burocracia pone tal control asfixiante en cómo funciona hoy en día la institución castrense que ahora no podemos concebir una victoria políticamente factible, realista y posible de alcanzar como el estado final de las operaciones que a los militares se les asigna desempeñar, mucho menos planificar y ejecutar los pasos necesarios para desarrollar o llevar a cabo una estrategia viable para lograr la victoria.

## Los principios generales para la mitigación

Como un primer paso para mitigar tal cúmulo de factores coadyuvantes que evitan que nuestras fuerzas armadas puedan derrotar a nuestros enemigos, nuestro liderazgo militar tiene que dejar de pretender que estamos ganando la actual guerra contra el EI; no es cierto. Más bien al contrario, nuestros líderes militares deben sentirse moralmente obligados a protestar, firmemente, contra la mentalidad política que compromete sistemáticamente a las fuerzas armadas estadounidenses en guerras —a menudo, ni siquiera insisten que deben llamarse guerras— sin sistemas métricos que describan un estado final victorioso, y lo hacen solo porque cuenta con militares profesionales disponibles y porque lo pueden hacer.

Conjuntamente, nuestro compromiso nacional para exigir el éxito también debe cambiar si hemos de lograr la victoria en el futuro. A fin de lograrlo, los estadounidenses, en general, deben tener, de alguna manera, un interés muy personal tanto en la duración como en el resultado de los conflictos en los cuales nuestros gobernantes contemplan involucrarnos. Por ejemplo, si a las fuerzas armadas —incluyendo la Reserva y la Guardia Nacional— se les dice que deben ir a la guerra, y que no regresarán a casa hasta tanto la guerra se gane, nos organizaríamos y pelearíamos de forma diferente de cómo lo hemos hecho durante las últimas décadas.

Hicimos exactamente esto cuando solíamos ganar guerras. Mi padre era un veterano de la Segunda Guerra Mundial; cuando se desplegó a Europa, no le dijeron que regresaría a casa en cuatro o seis meses—o después de la rotación del primer año de su unidad hasta que terminaran las operaciones militares en el teatro europeo. Sencillamente, sus líderes le dijeron, ve y gana la guerra en el continente europeo—cosa que hizo, sirviendo con orgullo como cabo hasta que completó el trabajo.

¿Por qué ahora no podemos hacer lo mismo si tomamos en serio ganar guerras? ¿Qué ha cambiado? ¿Es demasiado difícil? ¿No contamos con las fuerzas necesarias para sostener una guerra prolongada? ¿Nos falta voluntad? O, más bien, ¿tenemos en la actualidad un sistema de control que hace demasiado fácil y conveniente enviar a nuestras fuerzas a pelear guerras en la que la ciudadanía y los gobernantes estadounidenses tienen poco interés personal? ¿Se ha convertido tan excesivamente burocrático ese sistema que no puede salirse de su propio patrón? ¿El ganar se ha convertido demasiado políticamente incorrecto para nuestra Nación? En mi punto de vista, la respuesta a todas esas preguntas es, sí.

Si a nuestras fuerzas armadas se les ordena ir a pelear una guerra con la comprensión específica de que se les requiere permanecer en el lugar hasta que se gane la guerra, planificaríamos y pelearíamos muy diferente de cómo peleamos en la actualidad. Y, la planificación más urgente y específica, según lo reflejado en las políticas y procedimientos reformados, a mi modo de ver, resultaría en guerras que serían mucho menos costosas que la ostentosa perpetua de conflicto superficial en que ahora nos encontramos. Tal cambio en la mentalidad evitaría, por ejemplo, el sinsentido que habitualmente



(Foto de BBC News, cortesía de Wikipedia)

La BBC publicó esta foto en su sitio web el 25 de agosto de 2015 con el título, «El Estado islámico (EI) ha publicado imágenes de lo que pareciera ser la destrucción del Templo de Baalshamin en las antiguas ruinas de Palmira en Siria». La BBC observó que el EI había anunciado «la destrucción completa del templo pagano de Baalshamin». La destrucción del templo que data del siglo II a. E. C. concuerda con una política del EI de destruir sistemáticamente todos los vestigios de historia y cultura de los que no son sunitas islámicos a medida que toma control sobre territorios, incluyendo lugares arqueológicos preislámicos antiguos, santuarios musulmanes chiitas, iglesias y monasterios cristianos y bibliotecas.

vemos en las bases estadounidenses en ultramar en zonas donde muchos soldados se preocupan de ir a *Pizza Hut* o a *Burger King* en la base en lugar de comer las raciones que ya han sido proporcionadas. Recuerde, alguien tiene que proteger esos convoyes de hamburguesas y pizzas congeladas por las carreteras donde peleamos. Muchos de los que protegen los convoyes llenos de abastecimientos completamente innecesarios como éstos sin duda fueron volados por los dispositivos explosivos improvisados de Al-Qaida o las cargas Penetrantes Conformadas Explosivamente (EFP, por sus siglas en inglés) de Irán.

No obstante, quejarse de la conveniencia de la cadena de pizza en una zona de guerra no es el punto. Más bien, las pizzerías y las hamburgueserías sirven como una metáfora colectiva para las facilidades y confort inapropiados que los encargados de formular la política ahora también muy fácilmente fomentan en las fuerzas armadas durante la guerra, lo cual se refleja en una falta de propósito estratégico que debería tener como objetivo la victoria en el

menor tiempo posible. Esto no es un argumento fácil. Evidentemente, ganar es algo que no hemos hecho bien, con pocas excepciones en los últimos 50 años de conflicto y guerra. (Estas excepciones incluyen las operaciones Escudo y Tormenta del Desierto a principios de los años 90 y la derrota de Al-Qaida en Irak en 2009-2011).

Por lo tanto, necesitamos una reforma drástica de nuestra mentalidad según lo reflejado en nuestros extensos cambios en nuestra estructura de defensa e interinstitucional. Tales cambios deberían trascender la ley *Goldwater-Nichols* a una planificación y ejecución integral del Gobierno y ejecución de una iniciativa de guerra, y deben llegar lo antes posible. Sin embargo, en el presente, hay una necesidad inmediata y urgente de organizar una victoria rotunda contra la forma muy despiadada y cancerosa del extremismo islamista radical del EI antes de que sea demasiado tarde; una reforma (en algunos casos, reforma radical) que permita la organización y acción decisiva contra el EI es el requerimiento más importante en la actualidad.

## Cómo organizarse para librar una guerra contra el EI

El tipo de guerra que actualmente libramos contra el EI, en muchos aspectos, no es nada nuevo. El terrorismo globalmente orientado no es un fenómeno nuevo sino que ha existido en numerosas modalidades aún antes del siglo XIX. Así que, no nos debería sorprender los niveles actuales de violencia involucrados que se manifiestan en muchas partes del mundo, dirigidos principalmente a blancos vulnerables hoy en día; estos son normales en los conflictos que involucran combatientes irregulares y terroristas. Sin embargo, lo que es nuevo es la tracción que el EI tiene con grandes números de posibles colaboradores entre elementos desafectados en todo el mundo y la velocidad con la que el mismo puede reclutar y organizar tales colaboradores, principalmente, a través de Internet. Esto significa que el EI cuenta con la posibilidad realista de llenar sus filas con cientos de miles de combatientes y colaboradores tanto en el hemisferio occidental como en el hemisferio oriental, específicamente si el Occidente permite lo que parece ser la creación de un Estado islámico físico y radicalizado que serviría como una base provisional de operaciones de ISIS y centro de coordinación y refugio para expandirse aún más.

En consecuencia, para ganar esta guerra, debemos vencer al EI no solo con la acción directa contra su tierra reclamada y recursos físicos, sino atacando el sistema de valor y código moral que usa para reclutar a través de una guerra de información. Al hacerlo, debemos refutar las excusas que los islamistas radicales usan para justificar sus acciones, y debemos dejar claro a todos que no aceptamos las justificaciones que el EI usa para librar la guerra contra nosotros. Al mismo tiempo, debemos fomentar un sistema de valores alternativos inequívoco que contraste marcadamente con el dogma primitivo y barbárico que el grotesco y radical EI defiende con tanto orgullo. Debería quedar claro en la guerra de información disciplinada que las doctrinas del EI son inaceptables para la gente moderna de cualquier raza, nacionalidad, etnicidad o *religión* ya que son contrarias a lo que la gente civilizada de todas partes del mundo ha intentado establecer por generaciones en términos de acuerdo universal sobre los derechos humanos fundamentales, los valores y la moral.

Tal conflicto entre sistemas de valores contrarios será desafiante porque, demasiado a menudo, el EI apeala, de manera eficaz, al resentimiento profundo que muchas poblaciones islámicas tienen contra el Occidente en general, y especialmente contra Estados Unidos, lo que justifica su guerra contra el Occidente en términos filosóficos provenientes de eruditos islámicos radicales que usan los códigos morales del siglo XVII para justificar sus acciones. En este aspecto, el EI disfruta de una gran ventaja debido a su comprensión íntima de la mentalidad de los jóvenes musulmanes e intenta atraerlos permitiéndoles que se unan a una causa que parece ofrecer placeres mundanos, recompensas y aventura, además de la salvación espiritual a través de la yihad.

Además, debemos darnos cuenta de que los integrantes del EI no perciben sus actividades como amorales o repulsivas. Muy por el contrario, se sienten moralmente justificados en sus acciones basadas en el sistema de creencia que apuntala sus acciones. Como consecuencia, debemos tener cuidado de no subestimar las capacidades intelectuales en el logro de los objetivos de nuestros enemigos. Es evidente que no son colegiales ni equipos de segunda división como algunos los han caracterizado, ya sea intelectualmente o en su capacidad de astutamente librar una guerra psicológica así como una guerra física con los pocos recursos con los que cuentan.

Si bien los adherentes del EI se suscriben al conjunto de valores del siglo XVII que tolera la esclavitud, el maltrato de los prisioneros; los castigos extravagantes contra los conocidos jefes mafiosos; la dominación, explotación y violación de mujeres y niños; y la imposición forzada de los infieles a su rama de la fe islámica, no son estúpidos. Más bien, por el contrario, son verdaderos creyentes que han mostrado tanto fervor y compromiso fanático como gran destreza y perspicacia en cuanto a la manipulación de la opinión mundial y son mejores estrategias que sus enemigos. Además, muchos de los adherentes del EI han mostrado una propensión —algunas veces deseosa— de morir como mártires por su misión global. A fin de destacar una comparación, son pocos los occidentales que se sienten lo suficientemente persuadidos como para defender su propia ideología y cultura y ofrecerse voluntariamente como bombarderos suicidas por su causa. En contraposición, muchos seguidores del EI parecen estar más dispuestos a hacerlo.



(Foto cortesía de SANA)

En esta foto sin fecha publicada por la agencia de prensa oficial siria SANA, Khaled al-Asaad, uno de los estudiosos de reliquias más destacados, habla en una función oficial. Terroristas del EI secuestraron a Asaad, de 81 años de edad, en mayo de 2015 luego de rehusarse a abandonar el lugar arqueológico en Palmira, Siria. Luego de golpearlo y torturarlo, los terroristas lo decapitaron el 18 de agosto de 2015 y lo amarraron a una columna en la plaza principal de Palmira. Assad había pasado más de 50 años trabajando en Palmira, un lugar cultural reconocido por la UNESCO. Hasta su destrucción sistemática por el EI durante el año 2015, Palmira era uno de los lugares mejor conservados de arquitectura y escultura de estilo romano antiguo.

Como señal de una intención sería de limpiar el mundo del poder e influencia no islámica, el EI está destruyendo sistemáticamente las propiedades e infraestructuras vitalmente necesarias que las Naciones-estados frágiles necesitan para sobrevivir, incluso, en muchos casos la historia cultural de pueblos no islámicos pacíficos que viven en esos Estados. Por lo tanto, las bases ideológicas de muchas naciones que intentan lograr estabilidad a través de la tolerancia de la diversidad étnica y religiosa están siendo menoscabadas a medida que el EI trabaja en contra de ellas para obligarlas a someterse a su califato. Al tomar todo esto en consideración, también debemos reconocer y tomar en serio el compromiso fanático de los yihadistas del EI y sus intenciones serias y malévolas de largo plazo en contra de nosotros. Seamos realistas: ellos quieren ganar y creen que lo están haciendo.

Por último, también tenemos que reconocer y contrarrestar las intenciones de los partidarios estatales y no estatales quienes están propiciando un aumento de la violencia contra nosotros. El derrotar al EI no solo implica pelear directamente contra el mismo —tanto a través de fuerzas de armas decisivas y operaciones de información abrumadoras contra sus sistemas de valores— como también tomar pasos drásticos para cortar el apoyo que reciben de una multitud de seguidores, incluyendo, desgraciadamente, muchos de los que están entre los que consideramos nominalmente aliados, pero que encubiertamente abastecen y apoyan al EI para sus propios fines nacionales o personales. El tomar tales pasos requerirá no solo una gran destreza diplomática y sensibilidad cultural, sino también gran valentía y firmeza ante una mentalidad burocrática arraigada que, en la actualidad, prefiere depender de los buenos deseos como estrategia.

## La guerra solo termina en victoria—de una manera o de otra

En resumen, debemos encarar el hecho de que estamos en guerra. No es algo que puede ser ignorado o hacer desaparecer por arte de magia. Y, en la guerra, ganar es lo único que cuenta. La guerra actual no es distinta. No es un juego de fútbol de niños donde todos se llevan un trofeo. Mientras lee estas palabras, hay personas que están siendo matadas y mutiladas en múltiples partes en esta guerra. La miseria y el sufrimiento son intensos, las injusticias —ya de por sí sorprendentes en número— siguen aumentando. Por lo tanto, es en nuestro propio interés y de los que todavía no hemos podido impedir que se conviertan en víctimas inocentes, hacer que la guerra termine lo antes posible, lo que significa que debemos decidir seriamente librar la guerra.

También debemos enfrentar el hecho de que una guerra prolongada funciona a favor del EI. Para los partidarios del EI, es irrelevante el sufrimiento de las personas que están siendo esclavizadas, violadas, torturadas, o destruidas de muchos otros modos. Las

víctimas no tienen derechos humanos porque los mismos no existen fuera de la doctrina del EI. El EI solo tiene un objetivo: conquistar y obligar a todas las personas a aceptar su concepto de un estilo de vida islámico fundamentalista y muy radicalizado, o morir. Por consiguiente, el tiempo no significa nada para el EI. A no ser que sea enfrentado directamente, atacado y derrotado decisivamente, no importa cuándo llegue el califato, o cuánto tiempo tarde en llegar, lo importante es que llega.

Cuando vencamos al EI, será nuestro derecho y prerrogativa alegar filosóficamente todo el día acerca del cómo y el porqué de la guerra, los errores cometidos por los líderes y gobernantes y, con suerte, las lecciones aprendidas que llevaron al éxito. Pero, si perdemos —lo que debemos reconocer con prudencia como una posibilidad real si no tomamos las medias decisivas antes de que el EI se convierta en una realidad— perderemos tanto el derecho como la capacidad de debatir. Yo digo que debemos dejar de participar en este conflicto interminable y en su lugar ¡ganemos! ■

*El teniente general (retirado) Michael T. Flynn, Ejército de EUA, sirvió en numerosas asignaciones de inteligencia militar, culminando su carrera militar en calidad de director de la Agencia de Inteligencia de Defensa y oficial de inteligencia militar de mayor antigüedad en el Departamento de Defensa. Cuenta a su haber con una maestría en Telecomunicaciones de la Universidad de Golden Gate, una maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, una maestría en Seguridad Nacional y Estudios Estratégico de la Escuela Superior de Guerra Naval, y dos doctorados honoríficos, uno del Instituto de Política Mundial en Washington, D.C. y el otro de la Universidad de Rhode Island.*

## Referencias Bibliográficas

1. U.S. Senate Committee on Armed Services, «Hearing to Receive Testimony on Supporting the Warfighter of Today and Tomorrow», stenographic transcript by Alderson Reporting Co., 3 de diciembre de 2015, accedido el 1 de febrero de 2016, <http://www.armed-services.senate.gov/imo/media/doc/15-91%20-%2012-3-15.pdf>.

2. Gene Thomas Gomulka, «Saving Military Families», *Military*

*Review* (edición de enero-febrero de 2010): 111–16; Aaron Glantz, «The Truth about Veteran Suicides», *Foreign Policy in Focus* website, 8 May 2008, accedido el 8 de febrero de 2016, [http://fpif.org/the\\_truth\\_about\\_veteran\\_suicides/](http://fpif.org/the_truth_about_veteran_suicides/); Stacy Bannerman, «Broken Military Marriages: Another Casualty of War», *AlterNet* website, 23 de enero de 2009, accedido el 8 de febrero de 2016, [alternet.org/sex/122198/broken\\_military\\_marriages:\\_another\\_casualty\\_of\\_war/](http://alternet.org/sex/122198/broken_military_marriages:_another_casualty_of_war/).



(Foto de la sargento Alexandra Hullett, Viper Combat Camera-USAREUR)

Soldados del 1<sup>er</sup> Escuadrón, 91<sup>o</sup> Regimiento de Caballería, 173<sup>a</sup> Brigada Aerotransportada proporcionan seguridad durante un ejercicio de movimiento-contacto el 11 de agosto de 2015 mientras participaban en un ejercicio llamado Allied Spirit II en el Centro de Apresto Multinacional Conjunto del Ejército, Hohenfels, Alemania. A menudo, los factores de la personalidad influyen en la manera en cómo los individuos responden a los cambios en sus ambientes.

# Cómo ir más allá del MBTI

## El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad y el desarrollo de líder

Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía y  
Leonard Wong, Doctor en Filosofía

En el pasado reciente, el Indicador de Tipo Myers-Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) ha sido el método de evaluación principal para los líderes del Ejército (y, a menudo, de sus cónyuges) a través de todo el espectro de la educación militar profesional que va desde la Academia para Suboficial Mayor del Ejército de EUA hasta la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Para los que quizás no estén familiarizados con el Indicador de Tipo Myers-Briggs, el MBTI evalúa cuatro pares de preferencias contrarias que se dicen ser innatas y de valor neutral para formar el tipo de personalidad de cuatro letras de una persona<sup>1</sup>. El instrumento determina una preferencia ya sea para extraversión (E) o introversión (I), sensación (S) o intuición (N), pensamiento (T) o sentimiento (F) y juicio (J) o percepción (P). A los individuos se les clasifica en uno de los 16 diferentes tipos de personalidades, tales como un ISTJ o ENFP, basado en las preferencias.

Durante el curso de varias décadas, el MBTI llegó a ser el instrumento preeminente para proporcionar

información de uno mismo y de los demás a medida que su uso se propagaba por todo el Ejército. Su popularidad se tornó evidente en un estudio llevado a cabo en 1990 por el Consejo Nacional de Investigación (NRC, por sus siglas en inglés) en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. En el estudio, casi todos los estudiantes encuestados creyeron que «el MBTI los hacía más conscientes de ellos mismos y de los demás y, 74 por ciento indicó que los hacía cambiar su comportamiento para con los demás»<sup>2</sup>. Indistintamente de las buenas críticas, y la gran consideración que el MBTI parecía comandar, el asombroso informe del NRC observó que el uso del MBTI era «problemático» y concluyó que «la popularidad de este instrumento no coincidía con los resultados de la investigación de apoyo»<sup>3</sup>. En otras palabras, si bien el querido MBTI, a menudo, aceptado y aclamado en todo el Ejército, su popularidad no tiene una validez científica que lo justifique.

Puede servir de un poco de consuelo el hecho de que el Ejército no está solo en esta situación peculiar. Al fin y al cabo, 89 de las compañías *Fortune 100* también

usan el MBTI a pesar de que la investigación muestra, invariablemente, que su confiabilidad y vigencia van de la mano con las cartas del Tarot, los horóscopos y las galletas de la fortuna<sup>4</sup>. Sin embargo, ¿por qué es tan resistente el MBTI, especialmente en el Ejército, si es tan poco eficaz? Una de las razones principales de la popularidad del MBTI es que su uso es, a menudo, una de las pocas ocasiones cuando los líderes del Ejército pueden hacer serios intentos de autoconciencia. Por lo regular, el MBTI es administrado en un ambiente escolar poco intimidante; a los líderes del Ejército se les protege del ritmo operacional frenético



(Foto del sargento James Avery, 16° Destacamento de Asuntos Públicos Móvil)

Soldados asignados al Equipo Eagle, Grupo de Tarea 2-7 de infantería, consultan el manual técnico de su vehículo de transporte de infantería Stryker M1126 mientras llevan a cabo verificaciones y mantenimiento preventivos luego de un convoy de casi 130 kilómetros de Rukla a Prabrade, Lituania, 1 de mayo de 2015. Hay un vínculo fuerte entre la personalidad de un líder y la eficacia del mismo, específicamente en situaciones que exigen un ritmo acelerado.

que desalienta la mayoría de la reflexión personal. Aun cuando la investigación ha mostrado que el MBTI tiene poco valor en el desarrollo de líder, su administración puede ser una de las pocas oportunidades institucionalizadas en el Ejército para la autocienciación<sup>5</sup>.

Otro factor que contribuye a la popularidad del MBTI es que es inusualmente optimista. No tiene nada malo estar más inclinado hacia los sentimientos que hacia el pensamiento, y no importa cómo alguien conteste las preguntas del MBTI, en ninguno de los 16 tipos de personalidad jamás se sugerirá que un líder del Ejército tiene tendencias tóxicas. Por último, la popularidad del MBTI puede ser debido al efecto Barnum<sup>6</sup>. El efecto Barnum, nombrado en honor al artista estadounidense P.T. Barnum, sugiere que las personas encontrarán un significado personal en los anuncios que pueden abarcar a un público muy diverso. En vista de que las descripciones optimistas de la personalidad del MBTI son ambiguas y generales, hay una tendencia a considerar el *feedback* (retroalimentación) personal sumamente preciso aunque las descripciones puedan tener que ver con casi cualquier persona.

A pesar de sus defectos, el MBTI se las arregla para mantener su popularidad en la institución castrense estadounidense de hoy en día. Todavía se usa en la Escuela Superior de Guerra y los líderes de mayor antigüedad todavía lo consideran un recurso del desarrollo de líder. Por ejemplo, la contralmirante Margaret Klein, asesora de mayor antigüedad del secretario de defensa para el profesionalismo militar, recientemente sugirió que el MBIT podría ser una herramienta futura para evitar las trasgresiones éticas de los líderes de mayor antigüedad<sup>7</sup>. Esta afinidad que continua por el menos que óptimo MBTI señala la necesidad crítica de algún tipo de evaluación de la personalidad en el desarrollo de los líderes militares. La buena noticia es que hay una evaluación alternativa —tanto con validez científica como adecuada para el desarrollo de líder— y está ganando atención.

## Los Cinco Grandes factores de la personalidad

Luego de medio siglo de estudios científicos, la mayoría de los psicólogos de hoy en día creen que hay cinco rasgos amplios de la personalidad que invariablemente se manifiestan cuando se estudia la personalidad humana. Estos cinco factores —a menudo conocidos

como los «Cinco Grandes»— pueden describir la personalidad de un individuo en donde cada factor trata un aspecto específico y singular. Los cinco factores juntos forman una combinación de cualidades o características que hacen el carácter o personalidad de una persona inconfundible<sup>8</sup>. Los Cinco Grandes factores de la personalidad pueden ser representados por medio de las siglas OCEAN en inglés:

**La apertura a la experiencia (Openness)** abarca la curiosidad, creatividad e imaginación. Incluye rasgos subyacentes tales como estética, sentimientos e ideas. Las personas extrovertidas disfrutan comer en restaurantes nuevos, les encanta viajar y, por lo regular, reconsideran sus valores. Por otro lado, las personas menos extrovertidas suelen preferir lo familiar, prefieren una rutina y, usualmente, son más conservadores.

**La responsabilidad/tesón (Conscientiousness)** se centra en el control y conformidad de los impulsos. Se refleja en la competencia, la autodisciplina y el orden. Una persona sumamente responsable está segura de sí misma, es bien organizada y motivada. Las personas que obtienen una puntuación baja en cuanto a la responsabilidad (tesón) suelen ser despreocupadas, imperturbables cuando las cosas no están en orden y menos orientadas hacia los objetivos.

**La extraversión (Extraversion)** está marcada por medio de una participación activa con el mundo exterior. Los líderes del Ejército clasificados de introvertidos con el modelo MBTI, a menudo, se sorprenden al recibir puntuaciones de extraversión que van de moderadas a altas con los Cinco Grandes factores de la personalidad. Esto no es de sorprender porque muchos líderes del Ejército que prefieren mantenerse en silencio, de ser requerido, toman el mando y son firmes y enérgicos.

**La cordialidad/amabilidad (Agreeableness)** refleja un interés por la armonía social. Esto incluye inspirar confianza, ser altruista y cariñoso. Los individuos que obtienen una puntuación alta en cordialidad/amabilidad son menos inclinados a vengarse cuando se les trata injustamente y creen que las personas son generalmente buenas. Las personas que obtienen una puntuación baja en cordialidad/amabilidad suelen ser más antagonistas, comedidas y cínicas.

**La estabilidad emocional (Neuroticism)** está relacionada a la tolerancia al estrés. Incluye ansiedad, timidez y depresión. Las personas con una puntuación

baja en cuanto a la estabilidad emocional se tornan tensas bajo presión, se desaniman fácilmente y se preocupan mucho. Las personas con una puntuación alta en estabilidad emocional son calmadas, optimistas y menos propensas a ponerse nerviosas. Algunos psicólogos usan la expresión *estabilidad emocional* en lugar de neuroticismo para evitar confundirlos con el concepto de neurosis de Sigmund Freud.

Si bien los Cinco Grandes factores de la personalidad proporcionan información valiosa para la autoconciencia, también constituyen un vehículo fuerte para el desarrollo de líder basado en extensos estudios que analizan las consecuencias e implicancias de la personalidad. A continuación se presenta un ejemplo de los resultados de la investigación en la literatura de los Cinco Grandes factores de la personalidad:

- ◆ Los estudios que usan los ejemplos militares muestran que los líderes de éxito suelen exhibir baja inestabilidad emocional, alta extroversión y alta responsabilidad/tesón<sup>9</sup>.
- ◆ La apertura a la experiencia es un pronosticador significativo de la capacidad de pensamiento estratégico en los líderes de mayor antigüedad<sup>10</sup>. Interesantemente, los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército suelen obtener una puntuación más baja en cuanto a la apertura a la experiencia que la población estadounidense, en general. Los estudiantes seleccionados para el comando en el nivel de brigada obtienen una puntuación más baja que el promedio de los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra en general<sup>11</sup>.
- ◆ Una puntuación alta en la inestabilidad emocional suele negar los efectos positivos de todos los demás rasgos sobre la resistencia psicológica<sup>12</sup>.
- ◆ En los estudios se encontró que las personas con un puntaje alto en extraversión suelen ser notados y se hacen valer, haciendo muy probable que surjan como líderes<sup>13</sup>.
- ◆ En algunos estudios se informa que la gente cordial/amable, cuando ocupan cargos de liderazgo, son líderes más eficaces, posiblemente a través del énfasis que ponen en crear un ambiente justo<sup>14</sup>.
- ◆ Los equipos sin integrantes con un nivel bajo de responsabilidad/tesón presentan menos conflictos, son mejores comunicadores y comparten más la carga de trabajo. Un equipo apoyará activamente a un integrante del mismo equipo que no sea muy inteligente,

sin embargo, estará inclinado a ignorar a un integrante con un nivel bajo de responsabilidad/tesón<sup>15</sup>.

## El Ejército y los Cinco Grandes factores de la personalidad

Con una base de investigación formidable que los respaldan, los Cinco Grandes factores de la personalidad ofrecen beneficios posiblemente significativos para el desarrollo de líder en el Ejército. A fin de establecer una línea base de autoconciencia, los Cinco Grandes factores de la personalidad podrían ser integrados en el currículo de liderazgo del Curso de Liderazgo Avanzado para los suboficiales, o en el Curso Básico de Liderazgo para el Cuerpo de oficial. En vista de que hasta 50 por ciento de la personalidad de una persona puede ser heredada, y las personalidades son sumamente difíciles de cambiar una vez que se llega a la mayoría de edad, una evaluación de los Cinco Grandes factores de la personalidad pondría énfasis en esos aspectos de las personalidades de los líderes que deberían destacar (o superar) para convertirse en líderes más eficaces en el futuro<sup>16</sup>. El aumentar la autoconciencia sin intentar el cambio de personalidad, debería ser el foco. Además, es probablemente prudente restringir el uso de los Cinco Grandes factores de la personalidad a la autoconciencia en vez de la investigación de antecedentes o selección ya que es posible que una persona manipule el puntaje del factor respondiendo engañosamente las preguntas del instrumento.

Comparado con el MBTI, los Cinco Grandes factores de la personalidad es una metodología relativamente sencilla y frugal para la autoconciencia. Ya que el instrumento Myers-Briggs es un producto comercial, su uso incurre en un costo tanto para el instrumento MBTI como para la administración del mismo por personas certificadas por la corporación con todos los derechos reservados. Por otro lado, los factores de la personalidad de los Cinco Grandes pueden medirse de distintas maneras, lo que incluye versiones en línea que son tanto del dominio público (gratis) como anónimas. Las versiones que hay van desde evaluaciones increíblemente cortas de 10 preguntas no tan específicas hasta encuestas más detalladas de cien o más preguntas. Muchas versiones de los Cinco Grandes factores de la personalidad vienen con una puntuación promedio de otras muestras de población para ayudar en la interpretación de los resultados.

El modelo MBTI ha hecho un trabajo admirable en la presentación de la autoconciencia y la autoreflexión en el Ejército. Sin embargo, ha llegado el momento de que el Ejército vaya más allá del MBTI y adopte una metodología de autoconciencia

científicamente establecida y conducente al desarrollo de líder. Los factores de la personalidad de los Cinco Grandes cumplen ese requerimiento. Es decisión del Ejército aprovechar a cabalidad esta herramienta poderosa del desarrollo de líder. ■

*El coronel (retirado) Stephen Gerras, Ejército de EUA, se desempeña en calidad de profesor de Ciencias del Comportamiento en el Departamento de Comando, Liderazgo y Administración en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Sirvió en el Ejército por más de 25 años, entre los cargos ocupados se encuentran: comandante de una compañía de infantería ligera y de un batallón de transporte, instructor de liderazgo en West Point y jefe de operaciones y acuerdos para la Oficina de Cooperación de Defensa en Ankara, Turquía. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, y una maestría y un doctorado en Psicología Industrial y Organizacional de la Universidad Estatal de Pensilvania.*

*El teniente coronel (retirado) Leonard Wong, Ejército de EUA, es un profesor de investigación en el Instituto de Estudios Estratégicos en la Escuela Superior de Guerra que se centra en las dimensiones humanas y organizacionales de la institución castrense. Entre los cargos desempeñados durante su carrera se encuentran instructor de liderazgo en West Point y analista para el jefe de Estado del Ejército. Won es ingeniero y cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de EUA, y una maestría y un doctorado de la Universidad Tecnológica de Texas.*

## Referencias Bibliográficas

1. «MBTI Basics», sitio web de la Fundación Myers & Briggs, accedido 23 de diciembre de 2015, <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
2. Daniel Druckman and Robert A. Bjork, eds., *In the Mind's Eye: Enhancing Human Performance* (Washington, DC: National Academy Press, 1991), p. 94.
3. *Ibíd.*, p. 96.
4. Todd Essig, «The Mysterious Popularity of the Meaningless Myers-Briggs (MBTI)», *Forbes*, 29 de agosto de 2014, accedido el 29 julio de 2015, <http://www.forbes.com/sites/toddesig/2014/09/29/the-mysterious-popularity-of-the-meaningless-myers-briggs-mbti/>.
5. James Michael, «Using the Myers-Briggs Type Indicator as a Tool for Leadership Development? Apply with Caution», *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10 (2003): págs. 68-81.
6. Adrian Furnham, «We've Got Something for Everyone: The Barnum Effect», *Psychology Today* website, 21 de noviembre de 2014, accedido el 23 de diciembre de 2015, <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201411/weve-got-something-everyone-the-barnum-effect>.
7. Amaani Lyle, «Official Discusses Tools to Boost Professionalism», *DOD News*, 3 de octubre de 2014, accedido el 28 de julio de 2015, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=123339>.
8. Robert R. McCrae and Paul T. Costa Jr., *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: The Guilford Press, 2003).
9. Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Remus Ilies, and Megan W. Gerhardt, «Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review», *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): p. 773.
10. Lisa A. Dragoni et al., «Developing Executive Leaders: The Relative Contribution of Cognitive Ability, Personality, and the Accumulation of Work Experience in Predicting Strategic Thinking Competency», *Personnel Psychology* 64 (2001): págs. 829-64.
11. Stephen J. Gerras and Leonard Wong, *Changing Minds in the Army: Why It Is So Difficult and What to Do About It* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2013), p. 9.
12. Grace Fayombo, «The Relationship between Personality Traits and Psychological Resilience among the Caribbean Adolescents», *International Journal of Psychological Studies* 2 (diciembre de 2010): págs. 105-16.
13. Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt, p. 773.
14. David Mayer, Lisa Nishii, Benjamin Schneider, and Harold Goldstein, «The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences», *Personnel Psychology* 60 (invierno de 2007): págs. 929-63.
15. Robert Hogan, *Personality and the Fate of Organizations* (New York: National Academy Press, 2007), p. 63.
16. *Ibíd.*, p. 10.



Ganador del 2º lugar de la Competencia de Redacción de Liderazgo Militar General Douglas MacArthur, CGSC Clase 14-01

(Foto cortesía de Gertrud Zach, especialista de información visual, Ejército de EUA en Europa)

Un soldado del 3º Escuadrón, 2º Regimiento de caballería, se cubre entre la yerba crecida en el Área de Entrenamiento Grafenwoehr, Alemania, durante las evaluaciones externas de la compañía, 24 de mayo de 2012. Las evaluaciones juzgaron los procedimientos de conducción de tropa y las capacidades de las armas combinadas.

# El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación

Mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA

Típicamente, la frase «Liderazgo del Ejército» evoca imágenes de comandantes y suboficiales encabezando ataques heroicos, o generales dirigiendo ejércitos—como tal vez un envejecido general Douglas MacArthur planeando el desembarco de Inchon, o MacArthur como un joven capitán liderando su compañía con el látigo en la mano a través de una tierra de nadie<sup>1</sup>. Sin embargo, en realidad la mayoría del liderazgo en el Ejército es mucho más benigno. De algún modo durante todo el día, en todo el mundo, en todos los niveles del Ejército, los soldados lideran a otros.

Si bien el estilo, calidad y riesgos varían, en gran medida, cada interacción de liderazgo cuenta con dos elementos universales. En primer lugar, y tal vez más evidente, cada ejercicio de liderazgo involucra a un líder y a un seguidor. En segundo lugar, el liderazgo no puede darse sin la comunicación entre el líder y el seguidor.

En los libros de liderazgo militar y civil se usan innumerables adjetivos para describir qué deben ser y hacer los líderes, mientras tanto, no le prestan la debida atención a los aspectos de la comunicación del liderazgo. Por lo regular, el centro de atención se encuentra en los atributos del líder, descritos con adjetivos

tales como *decisivo, ágil, adaptable, seguro de sí mismo* y *disciplinado*. Sin embargo, si bien una persona puede convertirse en un gran líder sin ser decisivo ni adaptable, sería imposible convertirse en un gran líder sin ser un gran comunicador.

La poca atención que le presta el Ejército a la comunicación como una destreza de liderazgo es especialmente considerable en virtud de la abundancia de herramientas de comunicación modernas. Los medios disponibles para que los líderes del Ejército se comuniquen son los mejores que jamás hayan tenido—PowerPoint, correo electrónico, Blue Force Tracker, comunicaciones satelitales, radio, televisión, medios de comunicación social, Share Point y muchos más. Paradójicamente, este aumento en la capacidad de comunicaciones disminuye la comunicación que hay entre los líderes y los que lidera. El Ejército se ahoga en las comunicaciones y la víctima es el buen liderazgo. La solución es extraordinariamente sencilla: reconocer la importancia que tiene la comunicación eficaz e integrar la enseñanza de las destrezas de la comunicación—redacción y oratoria— a través de todo el sistema de capacitación del Oficial del Ejército. Además, el Ejército debería elevar el rol que juega la comunicación eficaz en el ejercicio del mando tipo misión.

## ¿Qué es la comunicación en el liderazgo?

En la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-22, *Army Leadership* [Liderazgo del Ejército] se define el liderazgo como «el proceso de influenciar a las personas proporcionando propósito, dirección y motivación para lograr la misión y mejorar la organización»<sup>2</sup>. Lo importante en esta definición es la idea de *influenciar*, la cual, según la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 6-22 (también llamada *Army Leadership*), «implica más que sencillamente dar órdenes»<sup>3</sup>. De hecho, «todas las competencias esenciales de líder del Ejército, específicamente, liderar a otros, tienen que ver con la influencia»<sup>4</sup>. La ADRP destaca cómo los líderes eficaces, a su vez, se comunican al escuchar activamente, al crear una comprensión compartida, al usar técnicas de comunicación eficaces y al ser sensibles a los factores culturales en la comunicación<sup>5</sup>. En la ADP 6-0, *Mission Command* [Mando tipo misión], se describe la importancia de la comunicación como:

mucho más que simplemente intercambiar información. Los comandantes usan la

comunicación para fortalecer los lazos en un comando. La comunicación fomenta la confianza, cooperación, cohesión y la comprensión compartida... El mando tipo misión requiere la comunicación interactiva caracterizada por el *feedback* continuo (retroalimentación) vertical y horizontal. El mismo proporciona los medios para mejorar y confirmar la comprensión situacional<sup>6</sup>.

Si bien estas publicaciones doctrinales proporcionan una base sólida para el papel crítico que desempeña la comunicación en el liderazgo, la importancia de la comunicación parece estar desatendida en el sistema de capacitación de Oficial del Ejército. Indudablemente, ese sistema valora y trata la comunicación y el liderazgo en distintos cursos; sin embargo, no se pone la atención necesaria en una competencia que «es esencial para todas las otras competencias de liderazgo»<sup>7</sup>.

El documento administrativo fundacional de adiestramiento y capacitación de líder institucional para el Ejército es el Reglamento 350-10, *Institutional Leader Training and Education* [Adiestramiento y capacitación de líder institucional], Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC). Este reglamento plantea las siguientes cinco metas para el adiestramiento y capacitación de líder institucional del Ejército:

- (1) producir líderes que tengan la capacidad de ejecutar la doctrina y estrategia.
- (2) desarrollar líderes capaces de planificar y ejecutar misiones globales, de gran alcance, en tiempo de paz y guerra en ambientes operacionales.
- (3) proporcionar adiestramiento progresivo y secuencial a fin de preparar a líderes para las asignaciones operacionales futuras.
- (4) incorporar los cambios de doctrina y estrategia, según ocurran.
- (5) proporcionar materiales de adiestramiento alineados vertical y horizontalmente para el adiestramiento institucional, de unidad y autodesarrollo<sup>8</sup>.

En el mejor de los casos, estas metas apenas implican el desarrollo de las destrezas de comunicación de los líderes del Ejército. Esto no es para decir que la comunicación no se aborda dentro de este marco conceptual—la meta secundaria para desarrollar a líderes capaces de planificar y ejecutar misiones en tiempo de

paz y guerra en todo el mundo incluye los planes operacionales de desarrollo «fácilmente comprendidos por todos». Sin embargo, es notable que la comunicación eficaz no esté claramente planteada como una meta<sup>9</sup>. La falta de énfasis en las destrezas de comunicación, según lo observado en el Reglamento TRADOC 350-10, parece haberse infiltrado a través de todos los niveles del sistema de capacitación de Oficial del Ejército.

La Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, al describir su programa crucial (Capacitación Militar, Nivel 1), establece lo siguiente: «la Escuela desarrolla líderes estratégicos al proporcionar una base sólida de sabiduría basada en el dominio total de la profesión de las armas, y al capacitar a los futuros líderes en la teoría y práctica de estrategia, operaciones, seguridad nacional, administración de recursos y comando responsable»<sup>10</sup>. El Departamento de Comando, Liderazgo y Administración, ofrece cursos básicos y electivos en el liderazgo estratégico, administración de defensa y comando<sup>11</sup>. Este departamento enseña dos de los cinco cursos del currículo principal en el programa residente<sup>12</sup>. Ni en el curso de Pensamiento Estratégico ni en el de Liderazgo Estratégico se mencionan la comunicación en su descripción.

Además, al analizar todo el currículo publicado por el Departamento de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA correspondiente a la Educación a Distancia, en ninguna de la descripción de los cursos en el currículo requerido se menciona la «comunicación»<sup>13</sup>. En un solo curso electivo —Comunicaciones estratégicas: Cómo manejar el elemento de poder de la información— se menciona la comunicación<sup>14</sup>. Sin embargo, el curso electivo, tiene que ver con la comunicación estratégica en el contexto de las relaciones exteriores más bien que en el contexto del liderazgo.

En el catálogo de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA (CGSC, por

sus siglas en inglés) se proporciona una misión, filosofía, principios, visión y prioridades estratégicas<sup>15</sup>. Desgraciadamente, en ninguna de estas se menciona claramente la comunicación. En el currículo del Curso de Operaciones Avanzadas (AOC, por sus siglas en inglés) se incluye un curso de liderazgo tanto en la parte de operaciones básicas como avanzadas. Juntos, los AOC básicos incluyen 24 bloques que hacen un total de 48 horas de instrucción. En estas 24 clases, solo en dos se menciona la comunicación en las descripciones de sus cursos: una vez en el L100, *Leadership—Developing Organizations and Leaders* [Liderazgo—Cómo desarrollar organizaciones y líderes]; y otra vez en el L200, *Leadership*. Al igual que en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, no hay requisitos básicos para un curso específico de comunicación, o un curso de redacción u oratoria.

El Comando de cadetes del Ejército de EUA administra el programa del Centro de Preparación de Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés), la fuente más grande de nombramientos en el Ejército. El Comando de cadetes «selecciona, capacita, adiestra y nombra a estudiantes universitarios para ser oficiales y líderes de carácter en el Ejército Total» e «inculca... valores y un sentido de realización...»<sup>16</sup>. El programa de ROTC lleva a cabo esta misión a través de un programa de instrucción de cuatro años de duración en las «destrezas militares básicas [y] las bases fundamentales del liderazgo»<sup>17</sup>. En estos cuatro años de instrucción, solo un curso durante el segundo año incluye expresamente las comunicaciones.

El enunciado de la misión de la Academia militar de EUA es parecido al del Comando de cadetes del Ejército de EUA: «La finalidad de capacitar, adiestrar e inspirar al Cuerpo de cadetes es para que cada egresado sea un oficial líder de carácter, comprometido con los valores de Deber, Honor, País y preparados para una carrera de excelencia profesional y servicio a la Nación en calidad de oficiales del Ejército de EUA»<sup>18</sup>. De la misma manera, la meta académica en la Academia es producir «egresados [quienes] integran el conocimiento y las destrezas de distintas disciplinas para prever y responder adecuadamente a las oportunidades y desafíos en un mundo en constante evolución»<sup>19</sup>. Con este fin, la academia clasifica 7 metas específicas, de las cuales la primera es la comunicación. Dada la relativa importancia de la comunicación en el currículo básico de la Academia, tal vez no sea sorpresa que varios



(Foto del sargento Gene A. Arnold, 1 División de infantería PAO)

El sargento Jared Wallfrom, 5º Batallón de ingenieros, 4ª Brigada de perfeccionamiento de maniobra, 1ª División de infantería, lleva a cabo una presentación sobre las habilidades específicas de los perros militares, 5 de octubre de 2010.

bloques de instrucción de las clases básicas tengan que ver con la comunicación oral y verbal.

## ¿Cómo las herramientas de comunicación moderna presentan riesgos para la comunicación eficaz?

En una extraordinaria monografía notablemente previsor de 1992, de gran visión del entonces mayor del Ejército de EUA, John K. Stoner, que precede el sistema de comunicación moderno táctico más fundamental (el sistema de un solo canal terrestre y radio aerotransportado), el entonces mayor del Ejército Stoner analiza la «tensión que existe entre la ciencia de aumentar el control tecnológico y el arte de las exigencias de comando y liderazgo en el campo de batalla moderno»<sup>20</sup>.

Stoner estaba especialmente preocupado de que los comandantes pudieran ejercer demasiado control a través de la tecnología. Veinte años después, su tesis parece extraordinariamente válida. En 2009, el analista de defensa Peter W. Singer acuñó el término «generales tácticos» para describir la situación que surge cuando la tecnología permite que los comandantes de alto grado «no solo mirar, sino incluso tomar el control de las operaciones en los niveles inferiores, hasta que tomen el control de las mismas»<sup>21</sup>.

El ex teniente coronel del Ejército, Pete Blaber, quien sirvió en calidad de comandante de escuadrón de la Fuerza Delta, relata una operación en Irak a principio de 2002. La misión de su unidad era llevar a cabo una demostración de fuerza y evitar quedar decisivamente comprometido con una fuerza enemiga mucho más grande y fuerte<sup>22</sup>. Cuando Blaber le dio las instrucciones a su comandante subalterno de retirar las fuerzas, el comandante general entró en la red y canceló su orden. El general se encontraba en un centro de operaciones tácticas a más de 482 kilómetros de distancia en otro país.

Puede observarse un contrapunto durante la Segunda Guerra Mundial en que el entonces general del Ejército, Dwight D. Eisenhower, limitó la comunicación de su superior, el entonces general del Ejército, George Marshall, luego del inicio del Día D. El memorando de Eisenhower comienza con la observación de que se permitirían otras comunicaciones solo después de que «las primeras tropas terrestres... [estuvieran] de hecho, en tierra»<sup>23</sup>. En el mismo se resume toda la operación en menos de una página; obviamente Marshall no

necesitaba más. La orden para la Operación Overlord, en sí, es un ejemplo de la comunicación sucinta—toda la orden base cuenta de cinco páginas<sup>24</sup>. La idea de que una operación de mayor envergadura pudiera llevarse a cabo sin actualizaciones en vivo, permanentes y detalladas, es casi un concepto ajeno en el siglo XXI. Igualmente ajena es la idea de resumir, en una sola página, la operación militar más compleja en la historia.

Otra dificultad de la comunicación moderna son los innumerables métodos no tácticos de comunicación. En un día típico, un comandante puede usar cualesquiera o todas las siguientes tecnologías para comunicarse con sus superiores o subalternos: teléfono, mensaje de texto, correo electrónico, video teleconferencia, Facebook, SharePoint, Excel, PowerPoint, entre otras. Si bien estas tecnologías tienen la capacidad de permitir las comunicaciones —y, por consiguiente, el liderazgo—, tienen aspectos negativos.

Algunos críticos consideran que el uso de PowerPoint por parte de los líderes del Ejército merece una crítica especial. La columnista del *New York Times*, Elizabeth Bumiller, cita al general (retirado) del Cuerpo de Infantería de Marina, James N. Mattis y excomandante del Comando Central de EUA, diciendo que: «PowerPoint nos hace estúpidos»<sup>25</sup>. Bumiller también informa que es sabido que el teniente general del Ejército Herbert R. McMaster ha prohibido las presentaciones de PowerPoint, estipulando que depender de las presentaciones de PowerPoint es «peligroso porque puede crear la ilusión de entendimiento y control»<sup>26</sup>.

El coronel retirado del Ejército, Thomas X. Hammes, en un artículo de la revista *Armed Forces Journal* describe las presentaciones de PowerPoint como «constantemente hostiles para la toma de decisiones cuidadosas»<sup>27</sup>. Hammes expone, en detalle, un sinnúmero de asuntos relacionados con PowerPoint, incluyendo la falta de rigidez al preparar un paquete de diapositivas en lugar de un resumen sobre un asunto complejo en un breve memorando; la cantidad de tiempo desperdiciado del personal para formatear (tipo de letra, color, alineación de texto, o gráfica y fotografías), la abrumante cantidad de información en una diapositiva, el efecto negativo sobre el ritmo de toma de decisiones de los líderes de mayor antigüedad y los peligros relacionados con expresar ideas complejas en viñetas<sup>28</sup>. El último punto es especialmente significativo.

En un editorial en línea del *Washington Post* redactado por Ruth Marcus se explica que después

del desastre del transbordador espacial *Columbia* de 2003, las fuerzas de tarea investigativas «criticaron de manera especial» el uso del software de presentación de la Administración Nacional y del Espacio (NASA, por sus siglas en inglés)<sup>29</sup>. Marcus citó el informe final del Consejo de Investigación de Accidentes de Columbia y del investigador de Yale, Edward Tufte, cuyo trabajo el Consejo tomó en consideración. En el informe se identifica una diapositiva en particular de una presentación importante y se declara lo siguiente: «es fácil comprender cómo un administrador de mayor antigüedad puede leer esta diapositiva de PowerPoint y no darse cuenta que aborda una situación amenazante de vida o muerte»<sup>30</sup>. El Consejo además identifica que «el uso endémico de las presentaciones de información en PowerPoint en lugar de documentos técnicos es una ilustración de los métodos problemáticos de la comunicación técnica en la NASA»<sup>31</sup>.

El autor Thomas E. Ricks, en su libro titulado *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq, 2003 to 2005* [Fiasco: La aventura militar estadounidense en Irak, de 2003 a 2005], describe cómo bajo el entonces secretario de defensa, Ronald Rumsfeld, los comandantes combatientes dependían de las diapositivas de PowerPoint como una herramienta de planificación y comunicación<sup>32</sup>. Ricks informa que en 2002, el entonces teniente general del Ejército, David D. McKiernan, recibió guías de planificación en forma de diapositivas de PowerPoint preparadas para Rumsfeld por el general de Ejército, en ese momento, Tommy Ray Franks, cuando era comandante del Comando Central de EUA. Franks no proporcionó instrucciones claras basadas en los procesos de planificación normales:

«McKiernan... no pudo hacer a Franks emitir órdenes claras que explícitamente estipularan lo que él quería que se hiciera, cómo quería que se hiciera y por qué. Más bien, Franks circulaba diapositivas de presentación de PowerPoint que le había mostrado a Rumsfeld... [McKiernan dijo], “Eso es frustrante porque nadie quiere hacer una planificación basándose en diapositivas de PowerPoint”»<sup>33</sup>.

Desgraciadamente, la tendencia de usar diapositivas de PowerPoint elaboradas bajo Rumsfeld muestra poca señal de desaparecer.

## ¿Cómo puede garantizar el Ejército que sus líderes usen eficazmente las herramientas de comunicación?

En todos los niveles del sistema de capacitación de Oficial del Ejército se reconoce, claramente, la importancia de las destrezas de comunicación en el liderazgo. Agrupar la comunicación con otros aspectos de liderazgo reduce la importancia básica del concepto. Las escuelas del Ejército deberían abordar los conceptos de cómo desarrollar mejores comunicadores en su declaración de misión y las metas del curso. A manera de ejemplo, la lista de 6 metas del Ejército británico sobre su curso de asignación de oficial incluye «enseñar a los cadetes a cómo pensar y comunicarse en calidad de comandantes y a fomentar un profundo interés y cuidado por el individuo»<sup>34</sup>.

Además, las escuelas del Ejército deberían tomar en consideración ofrecer cursos individuales de instrucción en la comunicación (tanto verbal como escrita) en el currículo de liderazgo. El planteamiento holístico de la Academia Militar de EUA para la capacitación de líder tal vez sea un modelo que otras instituciones pueden estudiar como guía—no solo los estudiantes de licenciatura son los que necesitan estudiar redacción y oratoria. Este planteamiento podría tener la ventaja adicional de abordar las fricciones en la comunicación que ocasiona el correo electrónico, PowerPoint y demás medios modernos. Es asombroso pensar que el correo electrónico es la herramienta de comunicación más común en el Ejército, sin embargo, pocos han recibido instrucción en cómo usarlo eficazmente. De igual manera, se deben dar algunas consideraciones al uso institucional de PowerPoint. Tal vez, los comandantes deberían restringir su uso o el Ejército debería adiestrar mejor a los soldados en cuanto a su uso práctico.

Algunos consideran el mando tipo misión un concepto vacío, un re envasado brillante de una vieja idea, en lugar de una doctrina sustancial. Esto no es completamente incorrecto. En la ADRP 6-0, *Mission Command*, fácilmente se reconoce que «el mando tipo misión ha sido el estilo preferido del Ejército para poner en práctica el mando desde los años 1980»<sup>35</sup>. Otros como Clinton J. Ancker, III, han destacado ejemplos del concepto que datan de la Guerra Civil<sup>36</sup>. El cambio total del Ejército de «comando y control» a «mando tipo misión» representó una iniciativa concertada por parte del liderazgo del Ejército para reforzar la

«posición central del comandante» y disminuir la importancia de la tecnología<sup>37</sup>. El otro aspecto significativo del mando tipo misión es su dependencia en la comunicación. Durante las actividades de los procesos de operaciones, el mando tipo misión requiere una comunicación permanente entre los comandantes y los subalternos. Tres de los 6 principios del mando tipo misión tienen que ver, casi exclusivamente, con elementos de comunicación, a saber: «desarrollar equipos cohesionados a través de la confianza mutua, crear una comprensión compartida [y] proporcionar una intención clara del comandante»<sup>38</sup>.

Un leve cambio en la definición del *mando tipo misión* puede expresar la importancia central que tiene la comunicación. La actual definición se lee de la siguiente manera:

«El *mando tipo misión* es el ejercicio de autoridad y dirección mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante a fin de habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas»<sup>39</sup>.

Una definición mejorada se leería (se agregan las palabras en negrita para destacar la modificación propuesta) de la siguiente manera:

«El *mando tipo misión* es el ejercicio de autoridad y dirección del comandante mediante el uso de la **comunicación clara** y órdenes de misión para permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, a fin de habilitar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas».

Además, la definición de las órdenes tipo misión por parte del Ejército podría ser enmendada para reflejar la importancia de la comunicación. Según la ADP 6-0, las *órdenes de misión* están definidas como «directivas que destacan a los subalternos los resultados que han de obtener, no cómo deben lograrse»<sup>40</sup>. Esta definición puede fortalecerse mediante la adición de unas cuantas palabras: directivas **claras y concisas** que ponen énfasis a los subalternos los resultados deben alcanzarse no cómo deben ser logrados.

## Conclusión

La comunicación conforma la base de cada interacción de liderazgo en el Ejército. Las herramientas de comunicación modernas sólidas pueden apoyar a los líderes en todos los niveles, pero solo cuando se usan por oradores y redactores expertos. Si se usan inadecuadamente o en exceso, estas herramientas pueden ocasionar que se malentienda, se salga de contexto, o se descuide la información importante. Aún peor, pueden conducir a prácticas de liderazgo deficientes que van en contra de la filosofía del mando tipo misión. Los líderes que dependen demasiado de las herramientas de comunicación, en lugar de sus habilidades personales adquiridas mediante el estudio, la reflexión y la práctica, corren el riesgo de no poner en práctica destrezas analíticas, o depender de la tecnología en detrimento de la comunicación eficaz.

La clave es que el Ejército se dé cuenta de la paradoja de la comunicación moderna y modifique la doctrina y el sistema de capacitación de los oficiales del Ejército para equipar mejor a los líderes a fin de que aprovechen, las tecnologías de comunicación, en lugar de que ellas se aprovechen de los líderes. ■

*El mayor Christopher M. Ford, Ejército de EUA, sirve en el Cuerpo de Ejército del Fiscal General y, en la actualidad, está asignado como observador, contralor y adiestrador en el Centro de Adiestramiento de Mando Tipo Misión, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Entre sus asignaciones previas se encuentran auditor adjunto, 7ª División de infantería; asesor legal para la Fuerza de Tarea de Operaciones Especiales Conjuntas (Filipinas); auditor de grupo, 1er Grupo de Fuerzas Especiales (Aerotransportado), Servicio de Defensa de Prueba, Fuerte Carson, estado de Colorado; profesor asistente de la Academia Militar de EUA; auditor de brigada, 5º Equipo de Combate de Brigada, 1ª División de caballería, Irak y abogado de ley administrativa y operacional, 1ª División de caballería. Ford cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Furman, un título en jurisprudencia de la Facultad de Derecho en la Universidad de Carolina del Sur, y una maestría en Derecho del Centro y Escuela de Derecho del Auditor general del Ejército de EUA.*

## Referencias Bibliográficas

1. William Manchester, *American Caesar: Douglas MacArthur 1880-1964*, (New York: Little, Brown, and Company, 1978).
2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], agosto de 2012), p. 1.
3. Army Doctrine Reference (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO. 1 de agosto de 2012, p. 1-1.
4. *Ibíd.*, p. 6-1.
5. *Ibíd.*, p. 6-14.
6. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO. 17 de mayo de 2012, p. 9.
7. ADRP 6-22, 6-14.
8. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Regulation 350-10, *Institutional Leader Training and Education* (Fort Monroe, VA: TRADOC, 12 de agosto de 2002, p. 8. La segunda meta cuenta con tres metas subordinadas; favor referirse a la regulación.
9. La palabra «liderazgo» aparece 60 veces en la Regulación de TRADOC 350-10, y la palabra «comunicación» solo tres veces—todas en referencia a la capacitación del oficial técnico.
10. Página web del Ejército de EUA [http://www.carlisle.army.mil/programs/mel\\_1.htm](http://www.carlisle.army.mil/programs/mel_1.htm), accedido el 15 de abril de 2015.
11. Página web del Ejército de EUA [http://www.carlisle.army.mil/programs/mel\\_1.htm](http://www.carlisle.army.mil/programs/mel_1.htm), accedido el 15 de abril de 2015.
12. *Ibíd.*
13. Página web de la Escuela Superior de Guerra [http://www.carlisle.army.mil/programs/mel\\_1.htm](http://www.carlisle.army.mil/programs/mel_1.htm), accedido el 15 de abril de 2015.
14. *Ibíd.*
15. Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA (CGSC), Oficina del Archivador, *Catálogo de la CGSC* (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: Página web de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, 2012), <http://usacac.army.mil/organizations/cace/cgsc>, accedido el 15 de abril de 2015.
16. Página web del Comando de Cadete del Ejército de EUA, <http://www.cadetcommand.army.mil>, accedido el 1 de abril de 2015.
17. Página web del ROTC del Ejército de EUA, 2012), <http://www.goarmy.com/rotc/courses-and-colleges.html>, accedido el 1 de abril de 2015.
18. Página web de la Academia Militar de EUA, <http://www.usma.edu/about/sitepages/mission.aspx>, accedido el 1 de abril de 2015.
19. Academia Militar de EUA, Oficina del Director, *Programa Académico de la Academia Militar de EUA: Currículo y descripción de Curso de la clase 2016* (West Point, Nueva York: Academia Militar de EUA, 2013 disponible en [http://www.usma.edu/cu-rriculum/SiteAssets/SitePages/Course%20Catalog/RedBook\\_GY2016\\_20131216.pdf](http://www.usma.edu/cu-rriculum/SiteAssets/SitePages/Course%20Catalog/RedBook_GY2016_20131216.pdf), accedido el 1 de abril de 2015.
20. John K. Stoner, «Can We Talk? Transformational Leadership and Communications Technology at the Tactical Level of War» (monograph, U.S. Army Command and General Staff College, School of Advanced Military Studies, 1992) introduction, [www.dtic.mil/docs/citations/ADA262631](http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA262631), accedido el 2 de abril de 2015.
21. Peter W. Singer, «Robots and the Rise of “Tactical Generals”» Brookings Institution *Defense News* online (9 de marzo de 2009), <http://www.brookings.edu/research/articles/2009/03/09-robots-singer>, accedido el 1 de abril de 2015.
22. Pete Blaber, *The Mission, The Men, and Me: Lessons from a Former Delta Force Commander* (New York: Berkley Caliber, 2008), p. 8.
23. «Mensaje del general Dwight D. Eisenhower al general George C. Marshall acerca de la invasión de Normandía en el Día D, 6 de junio de 1944», SHAEF 83/06, en los *Dwight D. Eisenhower Library Pre-Presidential Papers*, 1916-52, [http://eisenhower.archives.gov/research/online\\_documents/d\\_day.html](http://eisenhower.archives.gov/research/online_documents/d_day.html).
24. «Operation OVERLORD», operation order, Supreme Headquarters, Allied Expeditionary Force, 10 de marzo de 1944, SHAEF (44) 22, disponible en <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll8/id/1216>, accedido el 1 de abril de 2015.
25. James N. Mattis, citado en Elisabeth Bumiller, «We Have Met the Enemy and He is PowerPoint», *New York Times*, 26 de abril de 2010, <http://www.nytimes.com/2010/04/27/world/27powerpoint.html>, accedido el 2 de abril de 2015.
26. *Ibíd.*
27. Thomas X. Hammes, «Essay: Dumb-Dumb Bullets», *Armed Forces Journal* (1 de julio de 2009), <http://www.armedforcesjournal.com/essay-dumb-dumb-bullets/>, accedido el 1 de abril de 2015.
28. *Ibíd.*
29. Ruth Marcus, «PowerPoint: Killer App?» *Washington Post*, 30 de agosto de 2005, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/08/29/AR2005082901444.html>, accedido el 1 de abril de 2015.
30. Columbia Accident Investigation Board, *Report of Columbia Accident Investigation Board, Volume 1* (Washington, D.C.: U.S. GPO, agosto de 2003) p. 191, citado in Marcus. Ver el informe completo en <https://www.nasa.gov>, accedido el 2 de abril de 2015.
31. *Ibíd.*
32. Thomas E. Ricks, *Fiasco: The American Military Adventure in Iraq* (New York: Penguin Press, 2006).
33. *Ibíd.*
34. British Army website, «Commissioning Course», [https://www.army.mod.uk/training\\_education/25498.aspx](https://www.army.mod.uk/training_education/25498.aspx), accedido el 2 de abril de 2015.
35. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO. 17 de mayo de 2012) introducción.
36. Clinton J. Ancker, III, «The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present», *Military Review* (marzo-abril de 2013): págs. 42-52.
37. *Ibíd.*
38. ADP 6-0, p. 2.
39. *Ibíd.*, p. 1.
40. ADP 6-0, p. 5.



## Teniente Coronel Mauricio Rojo Fuentes

**E**L TENIENTE CORONEL MAURICIO ROJO FUENTES, egresó de la Escuela Militar del Ejército de Chile con el grado de Alférez, el 1 de enero de 1995, en el Arma de Caballería Blindada. Posee las especialidades secundarias de Maestro de Equitación del Ejército de Chile, Profesor Militar de Escuela en la asignatura de Metodología de la Instrucción Militar, Profesor Militar de Academia en la asignatura de Táctica y Operaciones. Cuenta también con la especialidad primaria de Oficial de Estado Mayor.

En los grados subalternos, ocupó diversos mandos de Unidades de nivel sección y compañía, principalmente en la Escuela de Suboficiales y en la Escuela de Caballería Blindada. Además, se destaca su participación como asesor (S-1) del Comandante del Batallón Chile en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (**MINUSTAH**).

Entre sus designaciones en calidad de Oficial de Estado Mayor se encuentran la de Comandante

del Grupo Blindado N°6 «Dragones» y Jefe del Departamento de Operaciones (E-3) de la 4ª Brigada Acorazada «Chorrillos» en la ciudad de Punta Arenas.

Es Licenciado en Ciencias Militares, posee además un Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica por la Academia de Guerra del Ejército de Chile, Diplomado en Control de Gestión de proyectos de defensa por la Academia Politécnica Militar del Ejército de Chile, Diplomado en Ciencias Sociales por la Pontificia Universidad Católica de Chile, Diplomado en Administración de Recursos por la ESE Business School de la Universidad de Los Andes y Diplomado en Políticas Públicas por la Universidad Adolfo Ibáñez

Actualmente se desempeña como Oficial de Enlace del Ejército de Chile con el Centro de Armas Combinadas del Ejército de Estados Unidos de América, en el Fuerte Leavenworth y adicionalmente, como editor asesor de la edición hispanoamericana de la *Military Review*.