



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.