



Los factores sociales y el dominio humano

Mayor Brian Hildebrand, Guardia Nacional del Ejército de EUA

El Ejército conduce operaciones a través del mando tipo misión¹. Tanto como función de combate como de filosofía, los líderes usan el mando tipo misión para proyectar poder militar a fin de lograr objetivos políticos y militares. En el marco conceptual del poder terrestre estratégico, el mando tipo misión ayuda a crear condiciones favorables para derrotar a un enemigo, o estabilizar una región². Desarrollado con base en el desarrollo de líder, el mando tipo misión aprovecha el potencial, conocimiento y experiencia de cada soldado para obtener el éxito operacional y táctico³. Sin embargo, independientemente de cómo se utilice, el mando tipo misión está vinculado al dominio humano.

El concepto de que la guerra es una actividad humana ha perdurado diferentes épocas⁴. Si bien el dicho famoso de Clausewitz reza: «La guerra es simplemente la continuación de la política por otros medios», es innegable el hecho de que fundamentalmente, la guerra es una actividad humana⁵. Sin embargo, una comprensión completa del dominio humano jamás podría lograrse debido a la complejidad proveniente de la naturaleza enigmática de la humanidad. Las obras del siglo XX del pragmático estadounidense John Dewey proporcionan cierta información. Dewey refleja la experiencia, la vida cotidiana, la correlación que existe entre el conocimiento y la acción, y los valores para aumentar la concientización del dominio humano. Además, indica que «toda conducta humana prevista, planificada, personal y colectiva parece estar influenciada, si no controlada, por cálculos de valores, o el valor de los fines a obtenerse»⁶.

Al usar este concepto en el uso práctico del mando tipo misión, el éxito depende, en cada nivel de mando, de que los líderes usen el mando tipo misión para influir en el dominio humano. Cómo exactamente el Ejército usa la acción decisiva a través del mando tipo misión para ganar, depende, en gran medida, de las capacidades de sus líderes para integrar técnicas a fin de analizar distintos aspectos del dominio humano en el proceso militar de toma de decisiones (MDMP, por sus siglas en inglés) para que se comprenda. En este artículo se describe tal técnica.

Otra herramienta de análisis de misión

El traducir las perspectivas de Dewey en un marco conceptual para comprender el dominio humano resulta un reto porque los valores difieren de una sociedad a otra, los mismos son influenciados por la cultura y cambian con el tiempo. Sin embargo, los líderes y soldados necesitan algo para dar contexto y coherencia a las observaciones, conocimiento, experiencia e intuición que tienen sobre las diferentes sociedades en las cuales cumplen misiones. Un marco conceptual, una vez formulado, puede usarse como parte del análisis de misión para aumentar la comprensión compartida por la organización en su totalidad.

¿Para qué otra herramienta de análisis de misión? Según lo representado en la Figura 1, las herramientas actuales de análisis de misión se utilizan para distintos usos en cada nivel de planificación: estratégico, operacional y táctico. En el nivel estratégico, los planificadores usan DIMEFIL (diplomacia, información, militar,

(Foto cortesía de Peter Andrews, Reuters)

Izquierda: Soldados egipcios sobre un vehículo blindado se unen, en oración, a los defensores de la pro democracia durante una concentración anti gobierno el 25 de febrero de 2011 en la Plaza Tahrir El Cairo. Cientos de egipcios asistieron a la concentración para pedir el fin de un largo estado de emergencia y exigir la renuncia del Gabinete de Egipto.

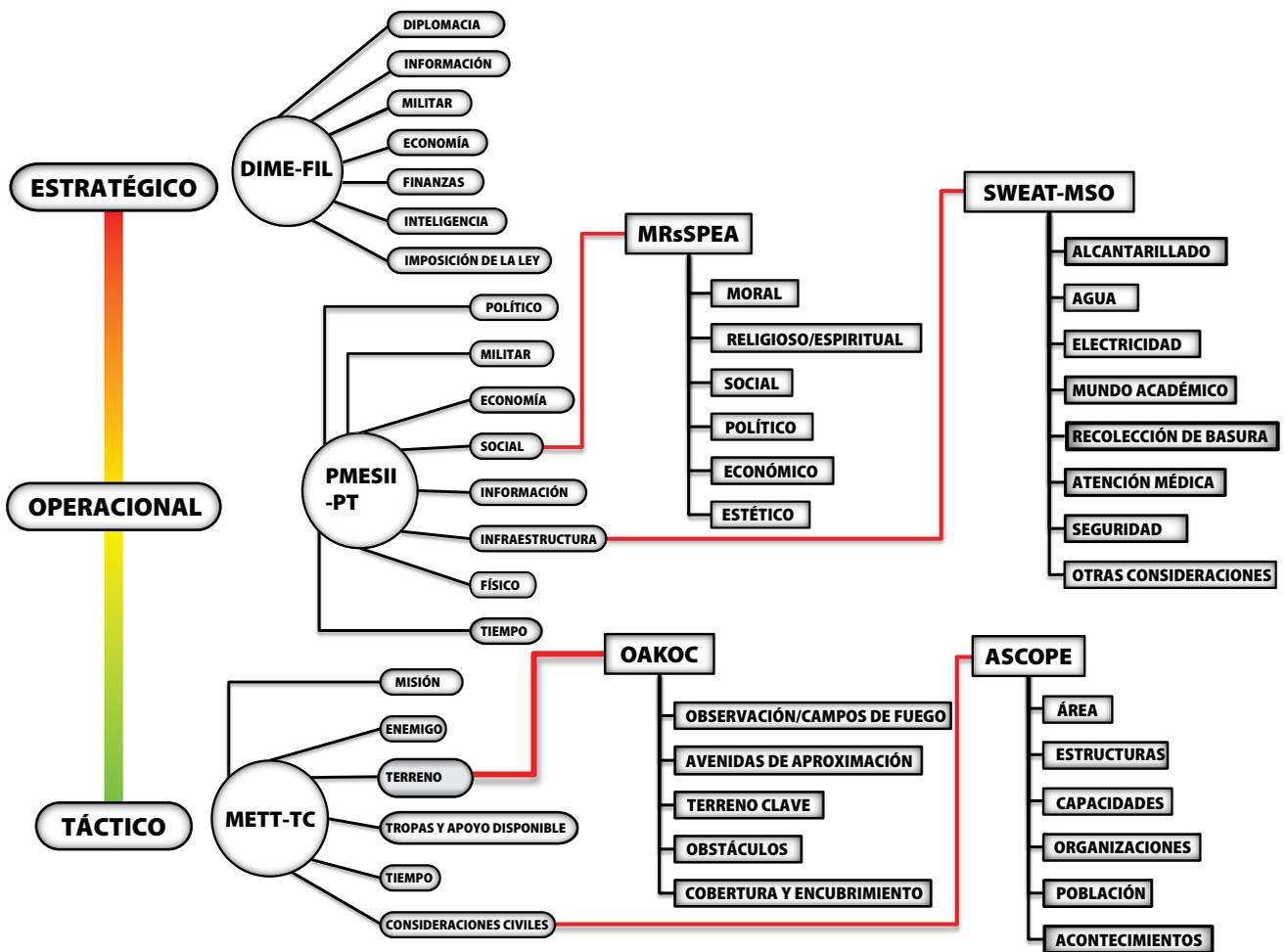


Figura del Mayor Brian Hildebrand

Figura 1. Herramienta de análisis de misión

economía, finanzas, inteligencia e imposición de la ley) para proporcionar un marco conceptual de análisis. En el nivel operacional, los planificadores usan el PMESII-PT (política, militar, economía, social, información, infraestructura, ambiente físico y tiempo). El PMESII primero fue concebido por planificadores conjuntos y presentado en el Manual del comandante para un planteamiento basado en efectos en las operaciones conjuntas en 2006⁷. Después, en 2008 el Ejército agregó el PT cuando publicó el FM3-0 *Operations*⁸. El METT-TC (misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles) es la herramienta probada y verdadera para el planificador en el nivel táctico.

Los estudiosos del Ejército han elaborado aún más los distintos aspectos de estas herramientas de planificación de análisis de misión. Por ejemplo, los ingenieros

del Ejército han creado otra herramienta mnemotécnica para el análisis de infraestructura derivada del PMESII-PT. El SWEAT-MSO (sistema de alcantarillado, agua, eléctrico, académico, seguridad y otras consideraciones) ahora omnipresente, ha sido una herramienta de análisis probado de misión de combate para los planificadores en los niveles operacionales. En otras partes, en el nivel táctico, los líderes usan otras herramientas mnemotécnicas tales como la OAKOC (observación y campos de tiro, avenidas de aproximación, terreno clave, obstáculos, y cobertura y encubrimiento) para mejorar la comprensión del terreno y la ASCOPE (área, estructura, organización, capacidades y sucesos) para diseccionar, aún más, las consideraciones civiles de la METT-TC. La creación de estos dispositivos mnemotécnicos y su uso como herramientas de análisis de misión demuestran la complejidad del ambiente operacional.



(Foto cortesía de Suhaib Salem, Reuters)

Un manifestante con una mano sostiene una cruz y con la otra el Corán durante una protesta para exigir la renuncia del presidente egipcio Mohamed Morsi en la Plaza Tahri en El Cairo, 1 de julio de 2013. Morsi ha tomado los pasos necesarios para volver a escribir la Constitución de Egipto a fin de imponer la ley islámica en el gobierno laico y limitar los derechos de los no musulmanes en el país. Respaldados por una enorme cantidad de manifestantes en la calle, las fuerzas armadas poderosas de Egipto después lograron destituir a Morsi del poder y organizaron una elección nueva que redujo, en gran medida, el poder de los partidarios de Morsi.

El dominio humano, igualmente tan complejo como el ambiente operacional, requiere la misma consideración, introspección y análisis para comprenderlo. La creación de una herramienta de análisis de misión para el dominio humano no tiene que ser un proceso elaborado ni laborioso. Es cierto el viejo adagio que reza: «Para conocer a los otros, primero necesitas conocerte a ti mismo». Una concientización introspectiva de creencias, valores y acciones crea una referencia de conocimientos que los líderes y soldados pueden comparar con otras sociedades y encontrar factores comunes. Estos factores comunes pueden convertirse en un marco conceptual similar a SWEAT-MSO en el nivel operacional y a OAKOC y a ASCOPE en el nivel táctico, y son un subconjunto de factores bajo el aspecto social de los factores operacionales PMESII-PT. Usada como una herramienta analítica para centrarse en factores específicos del dominio humano dentro del ambiente operacional,

estos factores específicos, por decirlo así, son un subconjunto del factor social del PMESII-PT.

Los factores sociales

Similar a otras herramientas de análisis de misión, los factores sociales se usan para desarrollar una comprensión de la situación. Los comandantes y el estado mayor pueden analizar y describir un ambiente operacional en términos de una mnemotécnica que usa 6 factores sociales interrelacionados, a saber: morales, religiosos, espirituales, sociales, políticos, económicos y estéticos (MRsSPEA). En la Figura 2 se proporciona una breve descripción de cada factor.

Si bien los desarrolladores en el nivel de proposición todavía no han codificado los factores sociales como un marco conceptual doctrinal, el Ejército ha estado trabajando con estos factores sociales bajo distintos auspicios y a través de distintos medios. Todos los resúmenes informativos por países, estudios culturales y clases de

idiomas integrales contribuyen a la comprensión de los líderes en cuanto a los factores sociales. Al no tener actualmente disponible el marco conceptual del MRsSPEA, gran parte de la comprensión ganada de estos resúmenes informativos por países, estudios y clases hasta ahora no han sido puestos en práctica en el MDMP de una manera sistemática y estructurada.

Estos factores, usados sistemáticamente para organizar las consideraciones clave con respecto a cómo lidiar con una sociedad, un grupo, o una tribu dentro del dominio humano, proporcionan información que puede usarse para desarrollar una comprensión de la situación y estructurar un problema durante las fases de planificación iniciales, los pasos uno y dos del MDMP⁹. ¿Cómo se aprecia esto en acción? Tome en consideración su uso en un despliegue moderno en la península Sinaí de Egipto.

Un ejemplo del uso de un marco conceptual

El marco conceptual del MRsSPEA sirve como una herramienta analítica para los comandantes y estado mayor a fin de adelantarse al ciclo de toma de decisión de la amenaza, centrándose en esos elementos del dominio humano que contribuyen a la capacidad de actuar. A medida que aumentamos nuestra comprensión de los factores sociales para una sociedad determinada, también aumentamos nuestra comprensión de su comportamiento y cómo usarán el juicio, inteligencia y carácter para moldear sus decisiones.

En general, el marco conceptual MRsSPEA destaca la importancia del complejo conjunto de relaciones que vincula las características humanas específicas al potencial militar y a los resultados en los niveles estratégicos, operacionales y tácticos.



(Foto cortesía de Wikimedia Commons)

Sharm el-Sheikh (Bahía de Sheikh), algunas veces llamada la Ciudad de la Paz, debido al gran número de conferencias de paz auspiciadas en ese lugar, está ubicada en el extremo sudeste de la península Sinaí, en una franja costera a lo largo del Mar Rojo. Se ofrecen excursiones de buceo y arqueológicas, se ha convertido en un centro importante de turismo en Egipto y ha atraído muchas cadenas de negocios occidentales. La influencia occidental ha tenido el efecto de liberar a la sociedad tradicionalmente conservadora en el área

Al tomar en cuenta que el PMESII-PT y el METT-TC pueden satisfacer la necesidad del estado mayor de un análisis operacional y de misión en la región de la península Sinaí de Egipto, el MRsSPEA puede crear una comprensión absolutamente esencial del dominio humano de esa región¹⁰. Un ejemplo del análisis sistemático que podría resultar mediante el uso del MRsSPEA se sugiere a continuación¹¹.

El factor moral. Egipto con su población islámica y copta es principalmente una sociedad conservadora y religiosa. Los egipcios ponen gran énfasis en el honor y la familia. El honor es muy importante para las relaciones interpersonales, y muchos egipcios destacan la hospitalidad como una ampliación exterior del honor de su familia. Ellos consideran una obligación tratar a los demás con respeto y alta estima. Las familias, unidad central de la sociedad egipcia, son la base para tratar a los otros con igualdad. Casi como una aberración de esta costumbre, es importante observar que el Sinaí Meridional, especialmente Sharm el-Sheikh, tiene una cultura social del lugar más liberal que la mayoría de otras áreas en Egipto debido a la influencia liberal proveniente de un gran flujo de turistas desde la firma de los acuerdos de Camp David en 1978 que llevó a



(Figura cortesía de Arin Burguess, Military Review)

Figura 2. Los factores sociales

grandes inversiones por parte del Gobierno egipcio para atraer a ese mercado.

El factor religioso-espiritual. Pese a toda influencia liberal debido a la influencia extranjera, la religión sigue desempeñando un papel importante en las vidas de los habitantes de la región del Sinaí Meridional. La gran mayoría es de fe musulmana. Sin embargo, 10 por ciento de la población total es cristiana copta. Los líderes en la comunidad expresan su religiosidad en

muchos sentidos. La policía del lugar tiene lugares de oración en edificios municipales, y las fiestas islámicas de Ramadán es una celebración en todo el país con un alto nivel de participación. Las demostraciones de devoción religiosa son respetadas en la cultura egipcia. Por ejemplo, muchos egipcios se dibujan un callo oscuro en la frente, una huella de interminables horas de rezos, como un distintivo exterior del fervor religioso.

El factor social. La riqueza y un estatus social altamente apreciado no son sinónimos en la cultura egipcia. Más que cualquier otra cualidad, los antecedentes familiares determinan la clase social de los egipcios y, consecuentemente, el acceso de él o ella al poder y estrato social. Un resultado es que, si bien hay tres clases sociales (alta, media y baja), avanzar en la escala social es muy difícil de lograr.

El factor político. Las Fuerzas Armadas Egipcias (EAF, por sus siglas en inglés) desempeñan un papel importante en el Gobierno egipcio. El papel que desempeña las EAF va más allá de los papeles militares típicos relacionados con la seguridad. Además de los papeles que desempeñan en cuanto a la seguridad, los oficiales de las EAF también sirven en todas las dependencias del Gobierno en diferentes capacidades. Por ejemplo, el presidente Abdel Fattah el-Sisi es un ex comandante general de las EAF.

En términos de gobernanza, la República Árabe de Egipto (ARE, por sus siglas en inglés) tiene un sistema de gobierno republicano democrático con poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Después de la revolución del 25 de enero de 2013 que llevó a la destitución de Mohamed Morsi, Egipto se centró en

redefinir sus prioridades de política exterior y reconstruir su economía. El objetivo de Egipto de convertirse en una potencia regional lo ha impulsado a auspiciar tres diferentes cumbres económicas y la Conferencia de la Liga de los Estados Árabes en 2015.

El factor económico. La economía egipcia ocupa el segundo lugar de importancia en el mundo árabe después de Arabia Saudita, sin embargo, a pesar de eso, tiene dificultades para sostener el crecimiento



(Imagen cortesía de Hossam el-Hamalawy, Flickr)

Invitados bailan con los recién casados en una celebración de boda nubia en el distrito acaudalado de Zamalek, El Cairo, 20 de octubre de 2011. En general, la sociedad egipcia está centrada en la familia.



(Imagen cortesía de Zoltan Matrahazi, <http://www.discover Sinai.net>)

Beduinos de la tribu Jabaliya se reúnen en un jardín bajo una carpa de campaña beduina tradicional el 11 de marzo de 2009 durante un acontecimiento para bendecir el jardín cerca de la ciudad de Santa Catalina, Sinaí Meridional, Egipto. Aunque las tribus beduinas en la actualidad están asentadas en aldeas pequeñas, aún son, en gran medida, criadores de animales de oficio y periódicamente migran con sus animales fuera de sus asentamientos, siguiendo rutas tradicionales hacia pastizales, siempre que la lluvia lo permita. Los funcionarios gubernamentales y militares más eficaces en la administración de la península Sinaí son los que han estudiado la ley y tradición beduina, y se han tomado el tiempo para forjar relaciones con los líderes tribales beduinos.

demográfico. Si bien las oportunidades económicas son mucho más limitadas en el Sinaí Norte, el Sinaí Meridional necesita desarrollar la infraestructura, tales como nuevas carreteras, estaciones de bombeo de agua y centrales eléctricas para atraer el turismo. Casi todas estas obras de desarrollo acaban en manos de las compañías del lugar. Los extranjeros pueden ver esto como nepotismo, pero culturalmente, los egipcios prefieren hacer negocios con los que conocen íntimamente y respetan. En consecuencia, las relaciones de negocios nuevas no se dan de la noche a la mañana. Muy por lo contrario, los egipcios se sienten obligados a tomar el tiempo que consideran necesario para cultivar relaciones personales y evaluar, completamente, la confiabilidad de los posibles socios comerciales antes de hacer negocio con los mismos.

El factor estético. Hay algunos museos ubicados en el Sinaí Meridional, Sharm el-Sheikh tiene muchos puntos de referencia, estatuas y edificios que expresan los ideales egipcios importantes, específicamente, la paz. Cabe mencionar que hay tres mezquitas importantes y una iglesia copta. Todos son lugares turísticos debido a su belleza arquitectónica y exposición de arte religioso. Además, la influencia de la cultura egipcia antigua está omnipresente en el arte y arquitectura de la sociedad moderna. Por último, el Parque Nacional Ras Mohammed, el primer Parque Nacional en Egipto, es un área protegida de naturaleza marítima y terrestre ubicada en Sharm el-Sheikh.

Cómo poner en práctica el mando tipo misión

Después de haber creado una comprensión en términos de factores operacionales, de misión y sociales, el siguiente paso es poner en práctica el mando tipo misión. Los comandantes impulsan el proceso de



(Imagen cortesía de la oficina del Presidente de Egipto)

El presidente de Egipto Abdel Fattah el-Sisi estrecha la mano con un integrante de las Fuerzas Armadas de Egipto durante una visita al norte de la península Sinaí, Egipto, 4 de julio de 2015.

operaciones para crear una comprensión compartida. Como alega Andrew Whitford: «Es el trabajo del comandante y líderes tomar en consideración distintos puntos de vista acerca del mundo para crear la comprensión y empatía necesaria a fin de lograr su misión»¹². Los factores sociales no solo afectan cómo los comandantes visualizan un estado final adecuado, sino también cómo planean lograrlo.

El efecto que surten los factores sociales en la visualización del comandante es especialmente evidente durante las operaciones de estabilización. Al volver a tratar el ejemplo anterior de una unidad desplegada en la península Sinaí, el comandante usaría el mando tipo misión y los factores sociales para ejecutar una misión de mantenimiento de la paz. El problema específico requiere que el comandante use las herramientas de proyección de poder más sutiles tales como la cooperación en materia de seguridad, la fomentación del desarrollo de la infraestructura económica y la cooperación con la gobernanza del lugar, además de lograr la misión asignada de observar, verificar e informar. Al comprender los factores sociales de Egipto, el comandante y el estado mayor pueden convocar exitosamente reuniones con los funcionarios egipcios de alto nivel. Tome, por ejemplo, una reunión de colaboración en materia de seguridad entre la Fuerza Multinacional de Paz y Observadores y los líderes egipcios.

Un esbozo del mando tipo misión

Antes de la reunión, el comandante habrá conversado con el estado mayor, especialmente, con el oficial de protección de fuerza y el oficial de enlace. En esta conversación, él establece sus objetivos para la reunión, estipula claramente su intención y explica, en detalle, sus expectativas del estado final. En este caso, el comandante describe un concepto al oficial de protección de fuerza y al oficial de enlace que establecerá los protocolos de seguridad que benefician a la fuerza y la prepara para enfrentar posibles escenarios de respuesta en caso de crisis.

Al contar con la intención del comandante y el estado final, el oficial de protección de fuerza y el oficial de enlace desarrollan el temario para la reunión. Si bien el temario incluye distintas preocupaciones en cuanto a la seguridad, tanto de larga data como recién creadas, el estado mayor usa el marco conceptual MRsSPEA junto con otras informaciones a fin de desarrollar una estrategia para la reunión de seguridad. Antes de decidir dónde se llevará a cabo la reunión, los planificadores toman en cuenta la religiosidad de la sociedad egipcia. Las reuniones tienen que ser programadas en torno a las horas de los rezos. Una comprensión de los factores morales de la sociedad egipcia le señala al estado mayor la importancia del honor y hospitalidad. Los grados de ambos lados de la reunión deben ser equivalentes en cierto modo. Los comandantes se reunirán con los comandantes y los asistentes con los asistentes. Además, el anfitrión de la reunión se asegura de que las necesidades de sus huéspedes sean satisfechas. En los círculos egipcios, las necesidades más básicas son el té y el tabaco. La dimensión económica para la reunión no solo trata de negocio. Los egipcios sienten la necesidad de forjar relaciones personales con los que intentan hacer negocio. Por lo tanto, antes de que concluya la reunión, los participantes se irán con conexiones personales y una

red de contactos ampliada. Al usar estas informaciones en el mando tipo misión, el comandante y estado mayor estarán listos para conducir la reunión.

En este caso, el comandante trabaja para lograr sus objetivos de seguridad de una manera parecida a los elementos básicos de guerra de maniobra: centrarse en los objetivos, evitar la resistencia y reforzar el éxito. Esto significa crear un acuerdo mayoritario que aprovecha tanto los acuerdos pasados como los precedentes de transacciones exitosas. Además, el comandante es cauteloso para evitar posibles desacuerdos, tratándolos como focos de resistencia que han de ser enfrentados al final, y volviendo solo para negociar después de que se logre el apoyo suficiente. Todo esto toma lugar en torno al contexto del marco conceptual del MRsSPEA. Durante la ejecución de la reunión, el comandante tiene presente los factores sociales porque sin ellos arriesga el éxito de la consecución de los objetivos.

Conclusión

Si bien el marco conceptual MRsSPEA es una herramienta analítica para llamar la atención a los factores sociales del dominio humano como los otros dispositivos mnemotécnicos (SWEAT-MSO, OAKOC y ASCOPE), su eficacia depende de sus aportes. La sociedad y los papeles que desempeñan los individuos en la misma cambian constantemente. De ahí que, cada intento de aprovechar el MRsSPEA como una herramienta para aumentar su comprensión compartida y facilitar el mando tipo misión depende de contar con la información más actualizada acerca de los aspectos específicos del dominio humano. Al fin y al cabo, como un subconjunto del PMESII-PT, el MRsSPEA le ofrece a los comandantes y estado mayor una mejor manera de poner en práctica el mando tipo misión para tomar acción decisiva en cualquier ambiente operacional y ganar. ■

El mayor Brian Hildebrand es un integrante activo de la Guardia Nacional del Ejército de Texas, sirve en calidad de oficial ejecutivo del 1^{er} Batallón, 133^o Regimiento de artillería de campaña en Houston, estado de Texas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Saint Thomas y una maestría de la Universidad Norwich. El mayor se ha desplegado dos veces en apoyo a la Operación Libertad Iraquí, y regresó recientemente de un despliegue en Egipto como parte del 1-112^o Escuadrón de caballería USBATT 60, en una misión de las Fuerzas multinacionales y en calidad de observador.

Referencias Bibliográficas

1. Publicación de doctrina del Ejército (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], mayo de 2012).
2. Raymond T. Odierno, James F. Amos y William H. McRaven, *Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills*, *Strategic Landpower Task Force White Paper*, 2013, p. 5, accedido el 20 de enero de 2016, <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>.
3. Andrew Whitford, «The Path to Mission Command», *Military Review* 95(3) (mayo-junio de 2015): p. 40, accedido el 8 de marzo de 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20140228_art010.pdf.
4. Mark Herbert, «The Human Domain: The Army's Necessary Push to Toward Squishiness», *Military Review* 94(5) (edición de septiembre-diciembre de 2014): p. 81-87, accedido el 8 de marzo de 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20140228_art010.pdf.
5. Carl Von Clausewitz, *On War*, eds. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, N.J.: Oxford University Press, 1976), p. 28.
6. John Dewey, *Freedom and Culture* (1939; repr., New York: Prometheus Books, 1989), p. 2.
7. Joint Warfighting Center, *Commander's Handbook for an Effects-Based Approach to Joint Operations* (Suffolk, VA: U.S. Joint Forces Command Joint Warfighting Center, febrero de 2006).
8. Manual de campaña 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, febrero de 2008) Este manual ha sido reemplazado por el ADRP 3-0. *Unified Land Operations*.
9. Publicación de doctrina del Ejército (ADP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO. Mayo de 2012, p. 8. El primer paso del Proceso militar de toma de decisiones es «Recibimiento de la misión» y el segundo paso es «Análisis de la misión».
10. (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO. Mayo de 2012, págs. 1-7. La sigla PMESII-PT significa político, militar, económico, social, infraestructura, información, ambiente físico y tiempo. La sigla METT-TC significa misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones. Respectivamente, los términos en cada sigla describen los factores operacionales y de misión usados durante el análisis de los comandantes y estados mayores para comprender la situación.
11. La información usada en el ejemplo con respecto a Egipto fue extraída de «Egypt—Language, Culture, Customs and Etiquette», Kwintessential website, accedido el 20 de enero de 2016, <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/egypt-country-profile.html>.
12. Whitford, «The Path to Mission Command», p. 42.