



Tras el cierre de Camp Colt, Pennsylvania, a finales de 1918, el Tte. Cnel. Dwight D. Eisenhower (de pie junto a un tanque) continuó sirviendo en el Cuerpo de Tanques hasta 1922, cuando dejó Camp Meade, Maryland (donde se tomó esta fotografía), para servir como oficial ejecutivo de la 20.ª Brigada de Infantería en la Zona del Canal de Panamá. (Foto cortesía de la Biblioteca Presidencial Eisenhower)

Con el debido respeto

Cómo fomentar la disensión en el Ejército de EUA

Teniente coronel Matthew Jamison, Ejército de EUA

El discurso profesional no se limita simplemente a escribir y publicar artículos. De hecho, la presencia de un diálogo y un debate sanos sobre asuntos

militares es clave para el pensamiento crítico y favorece la eficacia de las unidades militares. Sin embargo, este diálogo a menudo no se produce de forma natural. Por

el contrario, debe fomentarse en forma de una cultura que apoye la disensión (el desacuerdo). Este artículo aborda la importancia de la disensión, considera formas de disentir eficazmente y ofrece ejemplos concretos para fomentar la disensión dentro de una organización.

La importancia de la disensión

Del mismo modo que el jefe del Estado Mayor Conjunto proporciona su mejor asesoramiento militar al presidente de Estados Unidos, los líderes militares les deben una retroalimentación informada y honesta a sus jefes, ya sea en el contexto de la defensa nacional o de asuntos militares internos. Ofrecer el mejor asesoramiento probablemente significa, que a veces, se tenga que desafiar el *statu quo* y ofrecer perspectivas alternativas, lo que es fundamental para una sólida toma de decisiones y planificación en todos los niveles. La disensión puede desempeñar un papel vital para garantizar que los líderes consideren todos los aspectos de una situación antes de tomar decisiones.

La disensión informa la toma de decisiones, ofreciendo un mecanismo vital de retroalimentación a los líderes. El comandante sobre el terreno tiene a menudo una perspectiva más clara de los recursos disponibles o del impacto de una decisión que el oficial superior que opera a diez mil pies de altura. Es su deber ofrecer esa perspectiva, especialmente si contradice las opiniones predominantes. Cuanto más grave sea el asunto, más enérgica debe ser la disensión. Sin embargo, una vez tomada la decisión final, los subordinados deben apoyar plenamente el curso de acción seleccionado.

A Tank Discussion

By Captain D. D. Eisenhower (Tanks), Infantry

THE ARMY Reorganization Act of June 4 provides that hereafter tanks will be a part of the Infantry Arm of the Service. It therefore becomes increasingly important for infantry officers to study the question of tanks; their capabilities, limitations, and consequent possibilities of future employment.

The tank, as a self-propelling, caterpillar type of weapon, was a development of the late war. Many officers who served with fighting divisions never had an opportunity to take part in an action supported by these machines, and their knowledge of the power and deficiencies of the tank is based on hearsay. Others took part in such combats when the tanks were improperly used, poorly manned, or under such adverse conditions that they were practically helpless in trying to lend efficient aid to the Infantry. As the number of American-manned tanks that actually got to take part in the fighting with American divisions was very small, the number of officers of the Army who are openly advocates of this machine as a supporting weapon is correspondingly few.

As a result of these circumstances a great many officers are prone to denounce the tank as a freak development of trench warfare which has already outlived its usefulness. Others, and this class seems to be in the majority, have come into contact with the tank so infrequently, and have heard so little either decidedly for or against it, that they simply ignore it in their calculations and mental pictures of future battles.

Believing that the man that follows this course of thinking is falling into a grievous error, this paper is yet no brief to try to convince a skeptical reader that tanks won the war. Tanks did not, and no one knows this better than the officers who commanded them. And just as emphatically no other particular auxiliary arm won the war. The Infantry, aided and abetted by these various arms, did, however, and it is safe to say that, lacking any one of them, the task of the Infantry would have been much more difficult. The sole purpose then of any discussion along these lines is to place such facts before the officer as will enable him to determine by sane and sound reasoning whether in future wars the tanks will be a profitable adjunct to the Infantry.

Briefly, the general capabilities and limitations of the tank are as follows:

- (a) It can cross ordinary trenches and shell-pitted ground.
- (b) It can demolish entanglements, and make lanes through wire for our Infantry.
- (c) It can destroy by gunfire or by its weight pill boxes, machine-gun nests, etc.
- (d) It can, by gunfire, force opposing Infantry to seek shelter in dugouts, etc., until our Infantry can come up and occupy the position.
- (e) It provides protection to its crew from small-arms fire, shrapnel, and anything except direct hit from any sized cannon.

453

Mientras servía en la 305.^a Brigada de Tanques en Fort Meade, Maryland, el entonces Cpt. Dwight D. Eisenhower colaboró con otros colegas en el desarrollo de nuevos conceptos para el empleo de unidades blindadas en combate. Mediante artículos escritos intentó articular ideas vanguardistas sobre la guerra ofensiva de tanques orientada a la velocidad, pero se encontró con la fuerte oposición de los oficiales superiores de infantería, que consideraban que los tanques tenían utilidad sólo como función de apoyo. Tras la publicación del artículo en la edición de noviembre de 1920 de la revista *Infantry Journal*, fue amenazado con un consejo de guerra por el Gral. de Div. Charles S. Farnsworth, jefe de infantería, quien le dio instrucciones para que dejara de promover conceptos que muchos líderes superiores consideraban heréticos con respecto a la función adecuada de la infantería. El artículo completo puede leerse en línea en <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p4013coll7/id/799/>.

La disensión reflexiva contrarresta el pensamiento de grupo. Los líderes que están rodeados de «personas que siempre están de acuerdo» no serán eficaces.

Changing the Army for Counterinsurgency Operations

Brigadier Nigel R.F. Aylwin-Foster, British Army

A virtue of having coalition partners with a legacy of shared sacrifice during difficult military campaigns is that they can also share candid observations. Such observations are understood to be professional exchanges among friends to promote constructive discussion that can improve the prospects of the coalition successes for which all strive. It was in a constructive spirit, then, that this article was made available to Military Review. The article is a professional commentary by an experienced officer based on his experiences and background. It should also be understood that publishing this article does not imply endorsement of or agreement with its observations by the Combined Arms Center leadership or Military Review. Indeed, some comments are already dated and no longer valid. Nonetheless, this article does provide Military Review readers the thought-provoking assessments of a senior officer with significant experience in counterterrorism operations. And it is offered in that vein—to stimulate discussion.—Editor

Few could fail to be impressed by the speed and style of the U.S. dominated Coalition victory over Saddam's forces in spring 2003. At the time, it appeared, to sceptics and supporters alike, that the most ambitious military action in the post Cold War era had paid off, and there was an air of healthy expectation of things to come. Much of the credit lies rightly with the U.S. Army, which seemed entirely attuned morally, conceptually and physically to the political intent it served.¹

In contrast, 2 years later, notwithstanding ostensible campaign successes such as the elections of January 2005, Iraq is in the grip of a vicious and tenacious insurgency. Few would suggest Operation Iraqi Freedom (OIF) has followed the path intended by U.S. President George W. Bush when he committed U.S. forces. Pentagon and other Administration staff acknowledge that a moment of opportunity was missed immediately after the toppling of Saddam's regime: that fleeting chance to restore law and order, maintain the momentum, nurture popular support and thus extinguish the inevitable seeds of insurgency sown amongst the ousted ruling elite.

This is a reprint of an article originally published in the "Seafood House Papers" and retains its original punctuation, spelling, grammar, and paragraphing. The views herein do not reflect those of the United Kingdom, the U.S. Army, or Military Review.—Editor

MILITARY REVIEW • November-December 2005, p2

27

Today, the Coalition is resented by many Iraqis, whilst analysis of attack trends since mid 2003 shows that Coalition forces formed the bulk of the insurgents' target set throughout 2004. In short, despite political and military leaders' justifiable claims of achievement against tough odds, others claim, justifiably on the face of it, that the Coalition has failed to capitalise on initial success.

This change in fortune has been attributed to many factors. The Iraq undertaking was, in any case, 'forbiddingly difficult' and might not have seemed as appealing had the U.S. forces not recently achieved a sudden and decisive victory over Taleban forces in Afghanistan.² Inadequate attention was paid to planning for OIF Phase 4, including Security Sector Reform (SSR), arising in part, according to at least one source, from frictions in the Administration.³ The CPA (Coalition Provisional Authority) decisions to disband the senior levels of the Baath Party and the entire old Iraqi Army, thus effectively disenfranchising those most likely to resent the new order, have also attracted much criticism. Some argue, however, that the Coalition military, particularly the U.S. Army, were partly to blame, citing aspects of their performance since the cessation of formal hostilities and commencement of Phase 4 of the operation.⁴ Indeed, some serving U.S. Army and DOD personnel acknowledge that whilst the Army is indisputably the master of conventional warfighting, it is notably less

retirados que se pronunciaron en contra de la forma en que se estaba llevando a cabo la guerra en Irak, aunque no lo hicieron mientras portaban el uniforme y estaban en posición de propiciar un cambio².

La disensión efectiva

La mejor manera de disentir cambia según el contexto. Cuando se solicitan comentarios en un entorno público, la disensión se puede expresar públicamente; de lo contrario, es mejor reservarla para una conversación en privado. Independientemente de cómo decida expresar su desacuerdo, es importante que separe los sentimientos personales de las consideraciones profesionales. El desacuerdo profesional es clave para garantizar un diálogo sano y continuo, mientras que los ataques personales fomentan una actitud defensiva y la pérdida de confianza.

- **Conozca a su público.** Considere cómo su jefe reacciona ante la información. Si su jefe se pone a la defensiva, mantenga sus comentarios en privado; él no querría ser desafiado públicamente.
- **Prepárese.** Prepárese para explicar claramente por qué no está de acuerdo. Si no puede completar una misión asignada, explique la discordancia entre los recursos disponibles y los requisitos de la misión. ¿Por qué no puede completar la tarea? ¿Qué funcionaría mejor y por qué? Si necesita más tiempo, ¿cuándo cambiará su listeza?
- **Obtenga apoyo.** La disensión grupal puede ser poderosa. Cuando varios líderes se unen para expresar su desacuerdo con una decisión, pueden incitar a la reconsideración.

Estas mismas reglas se aplican tanto si está en desacuerdo con la decisión de un supervisor como si escribe un artículo que desafía la doctrina o las prácticas convencionales del Ejército.

La disensión por escrito

Es una sensación gratificante organizar sus ideas, formar una coalición y conseguir que su jefe cambie de opinión, impulsando así el cambio dentro de su organización. Sin embargo, el impacto de sus palabras puede ser aún mayor. Como dice el refrán, «la pluma es más poderosa que la espada». De este modo, sus ideas tienen mayor repercusión a medida que más gente las conoce. Escribir es la mejor manera de transmitir su mensaje y crear un impacto poderoso y duradero.

Reimpreso en la edición de noviembre-diciembre de 2005 de *Military Review*, este artículo del brigadier británico Nigel R. F. Aylwin-Foster ofrecía una crítica contundente sobre lo que el autor percibía como errores de Estados Unidos en la conducción del contraterrorismo en Irak y Afganistán durante las primeras fases de la Guerra Global contra el Terrorismo. El artículo suscitó un amplio y animado debate dentro de las fuerzas armadas estadounidenses en aquella época y fomentó un intenso escrutinio interno e intentos de cambio productivo. Lea «Changing the Army for Counterinsurgency Operations» (Cambiar el Ejército para las operaciones de contrainsurgencia) en línea en <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/Aylwin-Foster-Nov-Dec-2005-UA.pdf>.

Numerosos ejemplos históricos demuestran las consecuencias negativas de no plantear o comunicar eficazmente las opiniones de oposición en el momento. El excelente libro de H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* (Negligencia en el cumplimiento del deber), detalla el fracaso del Estado Mayor Conjunto a la hora de «articular eficazmente sus desacuerdos u ofrecer alternativas» al inicio de la guerra de Vietnam¹. Por el contrario, «The Night of the Generals» (La noche de los generales) de David Margolick, habla de seis generales

Personalmente, me he opuesto al *statu quo* en mis escritos. Cuando un compañero de equipo mencionó un artículo de un líder superior con el que ninguno de los dos estábamos de acuerdo, decidí elaborar una réplica. Este artículo sobre el enfoque de las experiencias de los oficiales en las fuerzas armadas fue escrito en colaboración con un teniente general y varios miembros de su estado mayor³. Reconocí que tal vez tendría que actuar con cautela, pero también sabía que mi postura se basaba en un desacuerdo profesional, no en una antipatía personal. Estuve en contacto con numerosos oficiales subalternos a través de frecuentes asesoramientos y comprendí sus preocupaciones. Compartí mi punto de vista a través de una réplica en *Military Review* y recibí comentarios muy positivos⁴.

En mi artículo más reciente sobre la declinación del mando, planteé problemas y ofrecí recomendaciones que podrían incomodar a algunos líderes⁵. Pero esto también propició un debate valioso y dio lugar a grandes interacciones con líderes que antes no conocía.

¿Cómo esto puede ser benéfico para su propia escritura? Apliqué lecciones similares a las señaladas anteriormente para una disensión eficaz. Conocí a mi público y elaboré mi artículo para captar su atención; en el artículo de réplica, eran los oficiales subalternos los que querían sentirse escuchados por un «líder superior», mientras que el artículo sobre la declinación del mando abordaba las preocupaciones sobre la gestión de competencias y estaba dirigido directamente a esos líderes superiores. Me preparé y obtuve apoyo; mi artículo sobre la declinación del mando incorporaba investigaciones, entrevistas con líderes superiores y una encuesta a todos los mayores y tenientes coroneles de artillería de defensa aérea. Con una tasa de respuesta del 62 %, pude compartir un análisis que reflejaba claramente las consideraciones de ese grupo. Mis ideas, compartidas a nivel de unidad, dieron lugar a un par de buenas conversaciones. Estos mismos pensamientos, compartidos a través de mis escritos, han dado lugar a discusiones y debates mucho más amplios.

Fomentar la disensión

La cultura de la unidad es fundamental para fomentar la disensión. La jerarquía inherente a la estructura de rangos del Ejército puede desalentar



The issue of suicide is "emotional, painful, and complicated," as President Obama put it in a speech during August 2011 in announcing that he would extend official condolences to the families of military personnel who kill themselves. Army Capt. D.J. Skelton was among the dissenting voices on the issue. Skelton lost his left eye and the use of his left arm after an RPG attack in Fallujah, Iraq. (Photo by Fred Baker, Office of the Secretary of Defense Public Affairs)

Leveraging the Power of Loyal Dissent in the U.S. Army

Maj. Thomas B. Craig, U.S. Army

Loyal dissent is usually expressed as carefully thought-out, well-intentioned, usually verbal action designed to help an entire organization or a particular leader perform better and accomplish

its mission more successfully. Loyal dissent presents a leader with an alternate idea or a different solution to a problem, sometimes even after a leader has issued orders or made his or her decision. Truly loyal dissent

MILITARY REVIEW November-December 2014

97

El mayor Thomas B. Craig ofrece un breve tutorial sobre lo que él afirma que es la tradición y la utilidad de la disensión leal en las fuerzas armadas. Lea «Leveraging the Power of Loyal Dissent in the U.S. Army» (Aprovechar el poder de la disensión leal en el Ejército de EUA) de la edición de noviembre-diciembre de 2014 de *Military Review* en línea en https://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20141231_art016.pdf.

la disensión y causar temor a las repercusiones si se considera insubordinación. Corresponde a los líderes crear un entorno que no sólo trate a todos con dignidad y respeto, sino que también reconozca el valor de las diversas perspectivas de los soldados de todos los rangos y niveles de experiencia. Los soldados que no se sienten cómodos en una organización probablemente no estarán dispuestos a compartir sus buenas ideas u opiniones divergentes. Como jefe del Estado Mayor del Ejército, el general Randy George

El teniente coronel Matthew Jamison, del Ejército de EUA, es jefe de política de defensa antimisiles del Estado Mayor Conjunto J-5. Posee una licenciatura de la Universidad Hampden-Sydney, tiene una maestría de la Universidad de Texas en El Paso y otra de la Universidad Johns Hopkins.

está tomando medidas para establecer precisamente este tipo de cultura en toda la fuerza, indicando la necesidad de «fortalecer nuestra profesión en todos los rangos mediante el desarrollo de experiencia a través del discurso por escrito»⁶. Un entorno que apoye el intercambio de ideas diversas y la voluntad de mejorar empezará a fomentar la disensión a nivel institucional.

Es cierto que la disensión es importante; pero ¿cómo puede fomentarla a su nivel? Empieza con el aumento de los mecanismos de retroalimentación. He aquí tres formas sencillas de fomentar la disensión dentro de una organización:

- *Superar las diferencias de rango.* Como comandante de batallón, puse en marcha un Consejo de Liderazgo de Alistados Subalternos en el que un pequeño grupo de soldados subalternos muy motivados se relacionaba directamente con el comandante del batallón y el sargento mayor de comando. Este foro les brindó una oportunidad de tutoría y los hizo sentir cómodos dando su opinión sobre cuestiones que eran importantes para ellos, lo que dio lugar a nuevas ideas que repercutieron positivamente en la organización.
- *Pedir sugerencias.* Suena intuitivo, pero en una reunión informativa o similar, pregunte específicamente a cada persona lo que piensa en lugar de solicitar sugerencias de manera general. Es

más probable que los participantes compartan sus opiniones cuando se les pregunta directamente.

- *Asesoramiento y tutoría.* Sea claro sobre la información que desea obtener de sus subordinados y hágales saber cómo la utilizará. Le dije específicamente a cada oficial del estado mayor que contaba con ellos para sustentar mi toma de decisiones. También le dije a cada uno de los oficiales técnicos que los veía como asesores de confianza y que esperaba de ellos la pura verdad. Aquellos que la proporcionaron demostraron ser extremadamente valiosos, y el diálogo habitual con ellos aportó perspectivas diversas.

Conclusión

Aunque esta edición más amplia de *Military Review* se centra en la escritura^{NT1}, es fundamental fomentar una cultura que aliente la disensión. Las unidades militares se benefician cuando las personas se sienten cómodas dando su opinión. Fomentar la disensión demuestra que todas las perspectivas tienen valor, promueve el pensamiento crítico y ayuda a los líderes a tomar mejores decisiones. Al promover este comportamiento, más personas aplicarán estos principios en sus escritos y en sus interacciones cotidianas. ■

NT1: El autor se refiere a la edición especial (en inglés) de *Military Review* sobre escritura profesional militar, que puede ser accedida en <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/Professional-Military-Writing/>.

Notas

1. H. R. McMaster, *Dereliction of Duty* (Nueva York: HarperPerennial, 1998), 327.

2. David Margolick, «The Night of the Generals», *Vanity Fair*, abril de 2007, <https://archive.vanityfair.com/article/2007/4/the-night-of-the-generals>.

3. Milford H. Beagle Jr. et al., «We Hear You!», *Military Review* Online Exclusive, 27 de marzo de 2023, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/we-hear-you/>.

4. Matthew L. Jamison, «We Hear You, But You're Wrong», *Military Review* Online Exclusive, 13 de abril de 2023, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2023-ole/jamison/>.

5. Matthew L. Jamison, «Soldiers Deserve Outstanding Leadership: Examining the Battalion Command Crisis within the U.S. Army Air Defense Artillery», *Military Review* Online Exclusive, 3 de mayo de 2024, <https://www.armyupress.army.mil/journals/military-review/online-exclusive/2024-ole/soldiers-deserve-outstanding-leadership/>.

6. Randy George, Gary Brito y Michael Weimer, «Strengthening the Profession: A Call to All Army Leaders to Revitalize our Professional Discourse», Modern War Institute, 11 de septiembre de 2023, <https://mwi.westpoint.edu/strengthening-the-profession-a-call-to-all-army-leaders-to-revitalize-our-professional-discourse/>.