

# No corremos con tijeras

Por qué el Ejército  
de EUA tiene  
dificultades con la  
aceptación de  
riesgos

Mayor Michael J. Rasak, Ejército de EUA



**E**n 1952, el mariscal de campo británico retirado Sir William Slim pronunció un discurso de cuarenta y cinco minutos sobre aspectos del «Mando Superior» ante los estudiantes de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Hacia el final de su discurso, Slim inculcó a su audiencia un concepto importante: si un subordinado sufre un contratiempo derivado de su propio descuido, estupidez o cobardía, entonces su comandante debe despedirlo. Slim agregó, «Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado entusiasta, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad»<sup>1</sup>. Aunque profundo, el consejo de Slim se hace eco de las palabras de pensadores militares que se remontan a dos milenios atrás. En el siglo I d.C., el filósofo griego Onosandro reconocía el valor de la iniciativa de los subordinados en el campo de batalla e instaba a los futuros comandantes a permitir que sus soldados asumieran riesgos muy ventajosos<sup>2</sup>. Tres siglos más tarde, Vegetius Renuus observó que, si bien el miedo y el castigo ayudaban a inculcar la disciplina en el campamento, la esperanza y las recompensas fomentaban más eficazmente el comportamiento agresivo de los soldados<sup>3</sup>. En otras palabras, los líderes militares debían ser lentos para castigar y rápidos para recompensar la audacia y el atrevimiento en la acción. Lamentablemente, una combinación de mecanismos institucionales y fuerzas culturales internas obstaculiza la iniciativa de los subordinados en el Ejército de EUA. En lugar de fomentar la audacia en la acción, el Ejército de EUA fomenta la cautela y el conformismo, lo que en última instancia socava el desarrollo del tipo exacto de líderes audaces que desea producir.

Si no hay nada más, lo que Slim, Onosandro y Vegetius tienen en común es una firme creencia en los beneficios que se obtienen al aplicar el principio doctrinal de la aceptación de riesgos<sup>4</sup>. Este principio contiene varios aspectos, como la asignación de recursos, la gestión del tiempo y el análisis de costos, pero sobre todo, la confianza. Para promover la iniciativa disciplinada, debe existir un nivel de confianza entre el comandante y el subordinado: que el comandante acepte la toma de riesgos de su subordinado y que demuestre

esa confianza aceptando cualquier error honesto que se produzca como resultado<sup>5</sup>. En teoría, este proceso no solo fomenta la ejecución descentralizada, sino que también favorece el desarrollo de líderes audaces, inteligentes e innovadores — líderes que son capaces y están dispuestos a explotar agresivamente las oportunidades fugaces de maneras a veces únicas e imaginativas.

Aunque el Ejército de EUA codifica los fundamentos intelectuales de la aceptación de riesgos en su doctrina, el principio está notablemente ausente en la práctica. La evidencia de este punto es visible en las encuestas anuales de liderazgo, en las lecciones aprendidas en los centros de entrenamiento de combate (CTC) y en las observaciones publicadas de varios líderes del Ejército. Estas fuentes sugieren que una gran parte de los oficiales y suboficiales simplemente no poseen el nivel de confianza que necesitan para sentirse cómodos ejerciendo una iniciativa disciplinada como lo prescribe la Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* [Publicación de Doctrina del Ejército 6-0, Mando Tipo Misión: Mando y Control de las Fuerzas del Ejército], o como exhortan los altos comandantes como el general Stephen Townsend<sup>6</sup>. Hay dos causas interconectadas que probablemente contribuyan a este fenómeno: (1) actualmente no existen incentivos significativos para que los líderes ejecuten operaciones de manera audaz e innovadora durante el entrenamiento; y (2) la cultura del Ejército desalienta (y hasta castiga directamente) tal enfoque. Por lo tanto, parece que el cálculo que hacen muchos líderes al determinar el análisis de costo-beneficio asociado a la toma de riesgos a menudo los lleva a seguir cursos de acción que solo pueden describirse como convencionales, prosaicos, o lo suficientemente buenos para no ser despedidos.

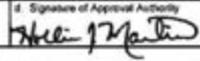
Por su diseño, los CTC, como el Centro Nacional de Entrenamiento o el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta, sirven como lugares principales para que los líderes del Ejército experimenten y practiquen dicha toma de riesgos. Los CTC ofrecen a los comandantes la rara oportunidad de reunir a toda su organización en un único espacio para ejecutar operaciones en un entorno de entrenamiento dinámico y

**Página anterior:** Integrantes de la Guardia Nacional del Estado de Georgia se apresuran hacia su objetivo durante un ejercicio con fuego en vivo el 12 de mayo de 2018 en el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta (JRTC), Fort Polk, Luisiana. Por diseño, los centros de entrenamiento de combate sirven como los principales lugares para que los líderes del Ejército experimenten y practiquen la toma de riesgos. (Foto: Oficina de Asuntos Públicos del Grupo de Operaciones del JRTC)

realista contra una fuerza opositora altamente capacitada y de pensamiento libre. A los líderes se les asignan objetivos, tareas y recursos, y se les da la oportunidad de poner en práctica su oficio bajo la mirada de observadores-controladores/entrenadores, superiores, homólogos y subordinados. Este proceso suele producirse solo una vez al año. Si las operaciones de combate no están en el horizonte, los líderes solo tienen una oportunidad para impresionar a los evaluadores con su capacidad de aplicar años de experiencia, formación y educación; una oportunidad para asegurar una evaluación anual de «Más Calificado». Lo que está en juego es, sin duda, increíblemente alto. Y son aún más altos si se tiene en cuenta que estos ejercicios suelen ser los eventos con mayor peso durante el tiempo que un oficial pasa en una asignación de desarrollo clave, y que la mayoría de los oficiales son muy conscientes de que necesitan al menos tres evaluaciones de «Más Calificado» en un período de cinco años para asegurar su ascenso al siguiente rango<sup>7</sup>. Teniendo esto en cuenta, se puede entender por qué

los líderes podrían dudar en desviarse demasiado de las convenciones estándares, por qué podrían evitar idear los esquemas «audaces», «innovadores» o «creativos» que los CTC están especialmente diseñados para facilitar.

Algunos pueden mostrarse escépticos ante la idea de que el rendimiento de un líder durante un ejercicio de CTC de diez días influya de forma desproporcionada en el resultado de una evaluación que debería reflejar ostensiblemente su rendimiento a lo largo de todo un año, pero las pruebas indican que esto sí ocurre. Un estudio realizado por Lee A. Evans y G. Lee Robinson revela que los calificadores y los calificadores sénior, al igual que todos los seres humanos, se basan en sesgos cognitivos como el «efecto halo» o el «descuido de la duración» para simplificar la compleja tarea de formular una evaluación exhaustiva que abarque doce meses de interacciones,

DELIBERATE RISK ASSESSMENT WORKSHEET					
1. MISSION/TASK DESCRIPTION Troop Formation (Running Route)			2. DATE (DDMMYYYY) 25/09/2019		
3. PREPARED BY					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Lawrence, Timothy, D.		b. Rank/Grade GS-13		c. Duty Title/Position Director	
d. Unit 1/SAG Fort Lee, VA., Safety		e. Work Email timothy.d.lawrence.civ@mail.mil		f. Telephone (DSN/Commercial (include Area Code)) 539/765-3132	
g. UIC/ON (as required) W6CPAA		h. Training Support/Lesson Plan or OPORD (as required)		i. Signature of Preparer LAWRENCE, TIMOTHY D. (DDM710) D. 1228488310	
Five steps of Risk Management: (1) Identify the hazards (2) Assess the hazards (3) Develop controls & make decisions (4) Implement controls (5) Supervise and evaluate (Step numbers not equal to numbered items on form)					
4. SUBTASK/SUBSTEP OF MISSION/TASK	6. HAZARD	8. INITIAL RISK LEVEL	7. CONTROL	9. HOW TO IMPLEMENT/WHO WILL IMPLEMENT	5. RESIDUAL RISK LEVEL
PT Testing and Daily 4 mile runs troop formation	Vehicle/Pedestrian accident	H	-Closed and joint (running/vehicular) routes -Barriers/cones/signs/Road Guards -Publicize PT Maps/Policy	How: Unit Policy/Media channels/signage Who: Leaders, DPW, MP Presence/Safety	M
	Roadway conditions Potholes, ice, and snow	M	-Ensure roads are maintained -Evaluate risks -Develop Unit Policy and unsafe road conditions procedures	How: Internal unit running policy/DPW Who: Leader, DPW (Roads and Grounds)	L
	Weather Conditions (Fog, Heat, Cold)	M	-Develop Unit Policy -Assess conditions, Develop controls and supervise/evaluate conditions	How: Unit Policy/Risk Mgt. Worksheet Who: Leader	L
				How: Who:	
				How: Who:	
Additional entries for items 6 through 9 are provided on page 2.					
10. OVERALL RESIDUAL RISK LEVEL (All controls implemented): <input type="checkbox"/> EXTREMELY HIGH <input type="checkbox"/> HIGH <input checked="" type="checkbox"/> MEDIUM <input type="checkbox"/> LOW					
11. OVERALL SUPERVISION PLAN AND RECOMMENDED COURSE OF ACTION At a minimum, barriers/warning signs will be placed at the following intersections: B Avenue at 38 Street, B Avenue at Mabone Avenue, B Avenue at Lee Avenue, B Avenue at 16th Street, B Avenue (North) at Sinsky Boulevard, Shop Road at 19th Street, and Shop Road at 11th Street.					
12. APPROVAL OR DISAPPROVAL OF MISSION OR TASK <input checked="" type="checkbox"/> APPROVE <input type="checkbox"/> DISAPPROVE					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Martin, Hollie, J.		b. Rank/Grade O6		c. Duty Title/Position Garrison Commander	
d. Additional Guidance		i. Signature of Approval Authority 			
ENCLOSURE 2					

DD FORM 2977, JAN 2014

Page 1 of 3 Pages

Una página de muestra de un formulario DD 2977, Hoja de Trabajo de Evaluación de Riesgos Deliberados. El autor sostiene que los líderes del Ejército tienden a ser reacios al riesgo, aunque herramientas como esta ayudan a mitigarlo durante las operaciones militares. (Imagen de la Política 20-7 de Fort Lee, *Movimientos y Entrenamiento Físico [Rutas de Corridas] de Tropas*).

decisiones y acciones<sup>8</sup>. Ambos prejuicios llevan a los evaluadores a fijarse excesivamente en un solo aspecto del carácter o del rendimiento del evaluado durante este período. Teniendo en cuenta el importante y prolongado proceso de preparación y ejecución de una rotación del CTC, ¿cómo podrían los jefes de unidad no quedarse involuntariamente con las impresiones que se forman allí cuando llega el momento de poner el lápiz en el papel de la evaluación? Además, es precisamente porque los ejercicios del CTC arrojan luz sobre cómo actuarán los subordinados en el combate real que tienen tanto peso.

Otros pueden mostrarse escépticos ante la idea de que muchos líderes del Ejército permitan que el arribismo influya en su toma de decisiones en el entrenamiento o el combate. Sin embargo, esta idea no solo parece excesivamente optimista, sino que contradice un importante volumen de datos que sugieren lo contrario. Para empezar, el histórico estudio de Leonard Wong y Stephen J. Gerras *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* cita explícitamente el arribismo como una fuerza que contribuye a la disposición de los líderes a «mentir, engañar o robar para su propio beneficio»<sup>9</sup>. La política del Ejército de «ascender o abandonar» y la ansiedad de los líderes en torno a la seguridad laboral se hace aún más evidente cuando se tiene en cuenta que la mayoría de los líderes prevén permanecer en el Ejército durante toda su carrera de veinte años. Más del 90 % de los oficiales de grado superior, el 62 % de los oficiales de grado inferior y el 85 % de los suboficiales afirman que este es el caso, según la 2016 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)* [Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro de Liderazgo del Ejército de 2016]<sup>10</sup>. Esto sugiere, por tanto, que la mayoría de los líderes han hecho arreglos de vida centrados en sus carreras en el Ejército, a menudo a expensas de la carrera de su cónyuge o de las oportunidades educativas de sus hijos. Además, un reciente estudio de RAND indica que el 46 % de los soldados que ingresan en la fuerza lo hacen por beneficios estrictamente laborales, como un sueldo estable, prestaciones sanitarias y, presumiblemente, la perspectiva de recibir una pensión de por vida. Por el contrario, solo el 9 % se afilia exclusi-

**El mayor Michael J. Rasak, Ejército de EUA,** es becario del Arte de la Guerra en la Escuela de Comando y Estado Mayor. Es licenciado por la Universidad Estatal de Michigan y está cursando un posgrado en Historia en la Universidad de Western Kentucky. Sus destinos incluyen dos despliegues de combate en Afganistán, uno como jefe de pelotón de infantería y otro como oficial de inteligencia de escuadrón.

vamente por motivos institucionales (por ejemplo, patriotismo, vocación de servicio, historia familiar)<sup>11</sup>. La combinación de los conjuntos de datos anteriores revela una institución saturada de individuos y líderes, para bien o para mal, pegados a los fundamentos financieros de su carrera. Aunque es imposible determinar el porcentaje exacto de líderes que permiten que la seguridad en el empleo

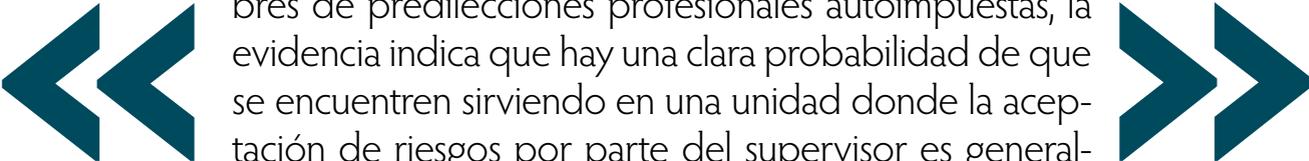
afecte a su voluntad de llevar a cabo planes audaces o creativos, una estimación muy conservadora podría situarse en torno al 35 %, aunque quizás sea más probable una cifra mucho mayor<sup>12</sup>.

Estas consideraciones plantean la siguiente pregunta: ¿Qué incentivos tienen los líderes para ser audaces, innovadores o creativos? En el mejor de los casos, un líder podría recibir reconocimiento y altas calificaciones por su excelente desempeño. En el peor de los casos, este mismo líder podría ser despedido, ser tachado de inepto y tener que luchar para rehabilitar su reputación profesional. Dicho de otra manera, la elección de ser audaz o innovador tiene un resultado que puede acabar con la carrera. Por el contrario, si un líder se adhiere a las convenciones rutinarias y ejecuta las tareas mínimas señaladas por la doctrina o las órdenes del cuartel general superior, tiene muchas posibilidades de tener éxito y de limitarse a cabalgar sobre una ola de seguridad hasta el ascenso en grado. Es un hecho que en cada uno de los rangos que conducen a teniente coronel (el rango que la mayoría de los oficiales deben alcanzar para retirarse) prácticamente todas las instituciones militares tienen una tasa de promoción superior al 50 %<sup>13</sup>. Por lo tanto, si los líderes pueden simplemente evitar llamar la atención negativa sobre sí mismos durante uno de los eventos más importantes de su período de calificación, la ley de los promedios sugiere que pueden alcanzar su objetivo de retirarse sin necesidad de riesgos audaces o agresivos.

Incluso si los líderes especialmente motivados están libres de predilecciones profesionales autoimpuestas, la evidencia indica que hay una clara probabilidad de que se encuentren sirviendo en una unidad donde la aceptación de riesgos por parte del supervisor es generalmente desfavorable o completamente ausente. En el informe CASAL de 2016, solo el 66 % de los líderes, desde el sargento hasta el capitán, consideraban que a los miembros de la unidad «se les permitía y se les animaba a aprender de los errores honestos»<sup>14</sup>. Resulta revelador que esta tendencia sea peor para los individuos asignados a las unidades que usan la tabla de organización y equipo (TO&E) que a las unidades que emplean la tabla de distribución y asignaciones (TDA) — lo que indica que son precisamente las unidades operativas que se entrenan para el combate y se despliegan en él las que más sufren por el liderazgo reacio al riesgo<sup>15</sup>. Mientras que el 71 % de los oficiales de grado de compañía en asignaciones tipo TDA sienten que los miembros de la unidad están

«facultados para tomar decisiones relativas a sus funciones», solo el 63 % de los oficiales asignados a una unidad TO&E sienten lo mismo. En el caso de los suboficiales en destinos TO&E, el nivel de desconfianza es significativamente peor: solo el 57 % se siente animado a aprender de los errores honestos, y el 54 % se siente capacitado para

una aparente reticencia de toda la institución a priorizar la innovación, la creatividad y el pensamiento fuera de lo común en los niveles táctico y operacional. Un informe de tendencias del CTC de 2019 del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA indica que los comandantes obstaculizan sistemáticamente la iniciativa y el


 Incluso si los líderes especialmente motivados están libres de predilecciones profesionales autoimpuestas, la evidencia indica que hay una clara probabilidad de que se encuentren sirviendo en una unidad donde la aceptación de riesgos por parte del supervisor es generalmente desfavorable o completamente ausente.

tomar decisiones relativas a sus funciones. En último lugar, y lo que es más convincente, solo el 52 % de todos los líderes encuestados — desde el sargento hasta el coronel — consideraban que sus supervisores inmediatos «fomentaban un clima de desarrollo (es decir, permitían aprender de los errores honestos)»<sup>16</sup>. Por lo tanto, una estimación razonable del porcentaje de líderes que se encuentran trabajando bajo un supervisor con aversión al riesgo que desalienta su aprendizaje a partir de los errores puede situarse en aproximadamente el 45 %.

La síntesis de los datos anteriores arroja resultados dignos de mención. Si el 35 % de todos los líderes se oponen instintivamente a emprender acciones «audaces» por razones de carrera, y el 45 % de todos los líderes se encuentran bajo el mando de un comandante reacio al riesgo, entonces el porcentaje de líderes que poseen tanto la voluntad interna como el apoyo externo para asumir riesgos puede oscilar entre el 20 % y el 55 %, con una media del 37.5 %<sup>17</sup>. En una simulación realizada por el autor utilizando una muestra aleatoria de quinientos líderes hipotéticos, solo el 31.4 % poseía ambas características<sup>18</sup>. Por supuesto, esta cifra podría fluctuar hacia arriba o hacia abajo dependiendo de la distribución de las unidades que asumen riesgos entre las que no los asumen. No obstante, parece que, por término medio, solo un tercio de los oficiales que se dirigen a los CTC son capaces de comprar lo que vende Townsend, que «está bien correr con tijeras».

Sin embargo, esta minoría de oficiales tiene otras consideraciones en mente que disminuyen aún más cualquier oportunidad de correr con tijeras — a saber,

análisis del estado mayor al dirigir inmediatamente una sola línea de acción (COA) al comienzo del proceso de planificación<sup>19</sup>. Por muy eficiente que sea el tiempo, el uso habitual de COA dirigidas por el mando puede, en última instancia, restarle valor a un clima de pensamiento libre, lluvia de ideas, opiniones sobre cómo actuaría la fuerza opositora desde el punto de vista del enemigo (*red-teaming*) u otros procesos de planificación creativos o colaborativos. En cambio, las COA dirigidas fomentan la antítesis de estos procesos: el pensamiento de grupo y una obediencia sin sentido a la dirección superior. Un estudio de Harvard realizado por Sayce Falk y Sasha Rogers revela este patrón. Según su investigación, casi la mitad de los oficiales subalternos que abandonan las fuerzas armadas afirman que lo hacen porque consideran que «no se identifican ni se recompensan rasgos como la creatividad, en lugar de cualidades como la resistencia física o la capacidad de cumplir órdenes»<sup>20</sup>. Además, de todos los atributos de liderazgo del Ejército, los soldados califican sistemáticamente la «innovación» como el más bajo demostrado por su supervisor inmediato<sup>21</sup>.

La tendencia histórica de los líderes del Ejército a emitir órdenes de misión excesivamente prescriptivas revela igualmente una institución inundada de oficiales poco dispuestos a desviarse de una estricta adhesión a los resultados doctrinales o a los requisitos de evaluación. Este hecho es evidente en numerosas observaciones registradas por los CTC, el Programa de Formación de Mando Tipo Misión del Ejército y la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas<sup>22</sup>. Estas entidades planean que las unidades generan habitualmente órdenes



Soldados de la Guardia Nacional del Ejército del Estado de Arkansas con la 1036ª Compañía de Ingenieros de Jonesboro, Arkansas, detonan una carga de línea antiminas M58 el 16 de agosto de 2015 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. Las lecciones aprendidas en el centro de entrenamiento de combate indican que la aceptación de riesgos es completamente ausente en el entrenamiento. (Foto: Mayor W. Chris Clyne, 115º Destacamento Móvil de Asuntos Públicos)

demasiado detalladas que contienen enormes volúmenes de información que son casi imposibles de recibir, digerir y actuar a tiempo por parte de los mandos subordinados. Las unidades pueden esperar que una sola orden contenga docenas de productos que sirvan tanto para fines normativos como informativos, para incluir superposiciones, plantillas, matrices, listas de control, gráficos, anexos, apéndices, mapas y actualizaciones de inteligencia. Una directiva tan masiva — que contiene innumerables tareas, requisitos y plazos enterrados bajo montones de datos — socava cualquier percepción de autonomía o libertad de acción de los subordinados<sup>23</sup>. Peor aún, los líderes a menudo se encuentran entregando o recibiendo estas órdenes a través de medios ineficientes o redundantes; un participante del Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta señaló su necesidad de convertir los productos analógicos de sus escalones inferiores en digitales

para que su cuartel general superior pudiera tener visibilidad sobre las operaciones de sus unidades<sup>24</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, no es de extrañar que el Ejército tenga un problema de aceptación de riesgos. Aproximadamente un tercio de los oficiales no están dispuestos a poner en peligro su seguridad financiera mediante la realización de actos de audacia o creatividad que podrían poner en peligro su carrera; otro tercio se encuentra en unidades en las que los supervisores directos no están dispuestos a tolerar esa toma de riesgos; y el tercio restante opera en una institución que generalmente da poca libertad de acción y ejerce control estricto y jerárquico sobre la autonomía de los subordinados. Por mucho que lo intenten, es poco probable que los altos mandos del Ejército cambien esta tendencia mediante simples exhortaciones sobre la importancia del mando tipo misión. En cambio, para lograr un verdadero cambio, sus palabras

deben modificar la forma en que el Ejército evalúa a sus líderes. Hasta que se incentiven adecuadamente la audacia, la creatividad y la agresividad, los oficiales y suboficiales seguirán jugando a lo seguro en lugares como el Centro Nacional de Entrenamiento. Y esto es lamentable, ya que muchos de los más grandes

pensadores militares, innovadores de la doctrina y líderes de combate de la humanidad florecen a partir de años de experimentación intrépida y pensamiento no convencional. Como observó en una ocasión el general Omar Bradley, «el juicio viene de la experiencia y la experiencia viene del mal juicio»<sup>25</sup>. ■

## Notas

1. Sir William Slim, «Higher Command in War», *Military Review* 70, nro. 5 (mayo de 1990): 20 [también disponible en español: El alto mando en tiempos de guerra (army.mil)].

2. Onasander, *Strategikos* [El general], trad. Illinois Greek Club (Harvard, MA: Loeb Classical Library, 1923), 32.3.

3. Vegetius, *Epitome of Military Science*, trad. N. P. Milner (Liverpool, RU: Liverpool University Press, 2001), 3.26.

4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-13.

5. *Ibid.*, 2-17.

6. Stephen Townsend, Douglass Crissman y Kelly McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors, Part 1», *Military Review* 99, nro. 3 (mayo-junio de 2019): 4-9, accedido 25 de marzo de 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2019/Townsend-Mission-Command/>.

7. Por ejemplo, véase «Infantry Branch FY22 LTC PSB Analysis and Key Points», U.S. Army Human Resources Command, 8 de marzo de 2022, accedido 27 de marzo de 2022, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acceso restringido).

8. Lee A. Evans y G. Lee Robinson, «Evaluating Our Evaluations: Recognizing and Countering Performance Evaluation Pitfalls», *Military Review* 100, nro. 1 (enero-febrero de 2020): 97-98.

9. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), 26-27, accedido 21 de marzo de 2022, [https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm\\_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages).

10. U.S. Army Center for Army Leadership (CAL), «Military Leader Findings», *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)*, Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: CAL, agosto de 2017), 37.

11. Todd C. Helmus et al., *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), 26-27.

12. CAL, «Military Leader Findings», 48. El 35 % es una estimación baja derivada por el autor. Tiene en cuenta el porcentaje de soldados que se alistán únicamente por motivos laborales (aproximadamente el 50 %), el porcentaje de líderes

que prevén permanecer en el Ejército durante toda su carrera de veinte años (aproximadamente el 80 %) y el porcentaje de líderes que consideran que su supervisor inmediato es intolerante con el aprendizaje de los subordinados a través de errores honestos (aproximadamente el 45 %).

13. Para las tasas de ascenso en grado, véase «PSB Results & MOI» del U.S. Army Human Resources Command para cada junta de selección convocada, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acceso restringido).

14. CAL, «Military Leader Findings», 48.

15. Army Regulation 71-32, *Force Development and Documentation Consolidated Policies* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 32-33. A diferencia de las unidades MTOE desplegables, las unidades TDA generalmente no son desplegables y están organizadas para cumplir con las misiones dirigidas por el Cuartel General del Departamento del Ejército.

16. CAL, «Military Leader Findings», 96.

17. El extremo superior de la escala podría producirse si solo los subordinados no profesionales estuvieran bajo el mando del 55 % de los supervisores que aceptan el riesgo. El extremo más bajo podría darse si todos los subordinados de carrera (35 %) estuvieran a cargo de un supervisor que aceptara el riesgo (55 %), con lo que solo quedaría una diferencia del 20% para una correspondencia entre un subordinado no profesional y un supervisor que aceptara el riesgo.

18. Esta simulación se realizó en Microsoft Excel. Se crearon quinientas filas para representar a cada líder. Cada fila tenía dos celdas que contenían un decimal de dos dígitos generado aleatoriamente. La primera celda representaba la probabilidad de predisposición del líder a anteponer su carrera a la audacia, y la segunda celda representaba la probabilidad de asignación del líder a una unidad con un supervisor con aversión al riesgo. Si una fila tenía un decimal por debajo del 35 % en la primera celda, se borraba esa fila. Si una fila tenía un decimal por debajo del 45 % en la segunda celda, esa celda se borraba. Las filas restantes se sumaron, dando un total de  $157.157 / 500 = 0.314$ , es decir, el 31.4 %.

19. U.S. Army Center for Army Lessons Learned (CALL), «Combat Training Center Trends 2019», Nro. 20-10 (Fort Leavenworth, KS: CALL, 2019), 2-3, accedido 17 de mayo de 2022, <https://call2.army.mil/docs/doc17997/17997.pdf> (acceso restringido).

20. Sayce Falk y Sasha Rogers, «Executive Summary», *Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities*

(Cambridge, MA: Harvard University John F. Kennedy School of Government, marzo de 2011), accedido 17 de mayo de 2022, <https://officercandidatesschool.com/wp-content/uploads/2019/03/Junior-Military-Officer-Retention-Challenges-and-Opportunities-by-Sayce-Falk-Sasha-Rogers-John-F.-Kennedy-School-of-Government-Harvard-University.pdf>.

21. CAL, «Military Leader Findings», 11.

22. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command», 8; Integrantes del Programa de Formación del Mando Tipo Misión, discusiones con el autor, seminario de los estudiosos del Arte de la Guerra, Fort Leavenworth, Kansas, 21 de marzo de 2022; Integrantes de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas, discusiones con el autor, seminario de los estudiosos del Arte de la Guerra, Fort Leavenworth, Kansas, 9 de marzo de 2022.

23. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command», 6. Los autores sostienen que un exceso de regulación y largas listas de tareas, «gran parte del cual tenía poco que ver con la conducción de la guerra o la preparación para el combate», han fomentado un entorno en el que los líderes están ahora acostumbrados a tener menos autonomía tanto en la capacitación como en el combate.

24. John Bolton, «Overkill: Army Mission Command Systems Inhibit Mission Command», Small Wars Journal, agosto de 2017, accedido 25 de marzo de 2022, <https://smallwarjournal.com/jrnl/art/overkill-army-mission-command-systems-inhibit-mission-command?msckid=99c9c6eeb0a111ec-9023932ca93ee17d>.

25. ADP 6-0, *Mission Command*, 2-17.

# Las relaciones cívico-militares

En nuestro próximo número, *Military Review* se complace en ofrecerles artículos de interés centrados en un estudio franco y análisis crítico de las relaciones cívico-militares en Estados Unidos, tras la retirada a presión de las fuerzas estadounidenses de Afganistán.



**¿Quién es el jefe?**  
Definir las relaciones cívico-militares en el siglo XXI

Teniente coronel Kevin F. Kravacki, Ejército de EUA



**Control civil de las Fuerzas Armadas ¿Una <ficción útil>?**

Coronel Todd Schmitt, PhD, Ejército de EUA



**La política, la guerra y el pueblo estadounidense**

Cómo el liderazgo político desequilibrado de Estados Unidos perjudica su capacidad de ganar

Mayor Jeremy Snieko, Componente de Reserva de la Fuerza Aérea de EE.UU.