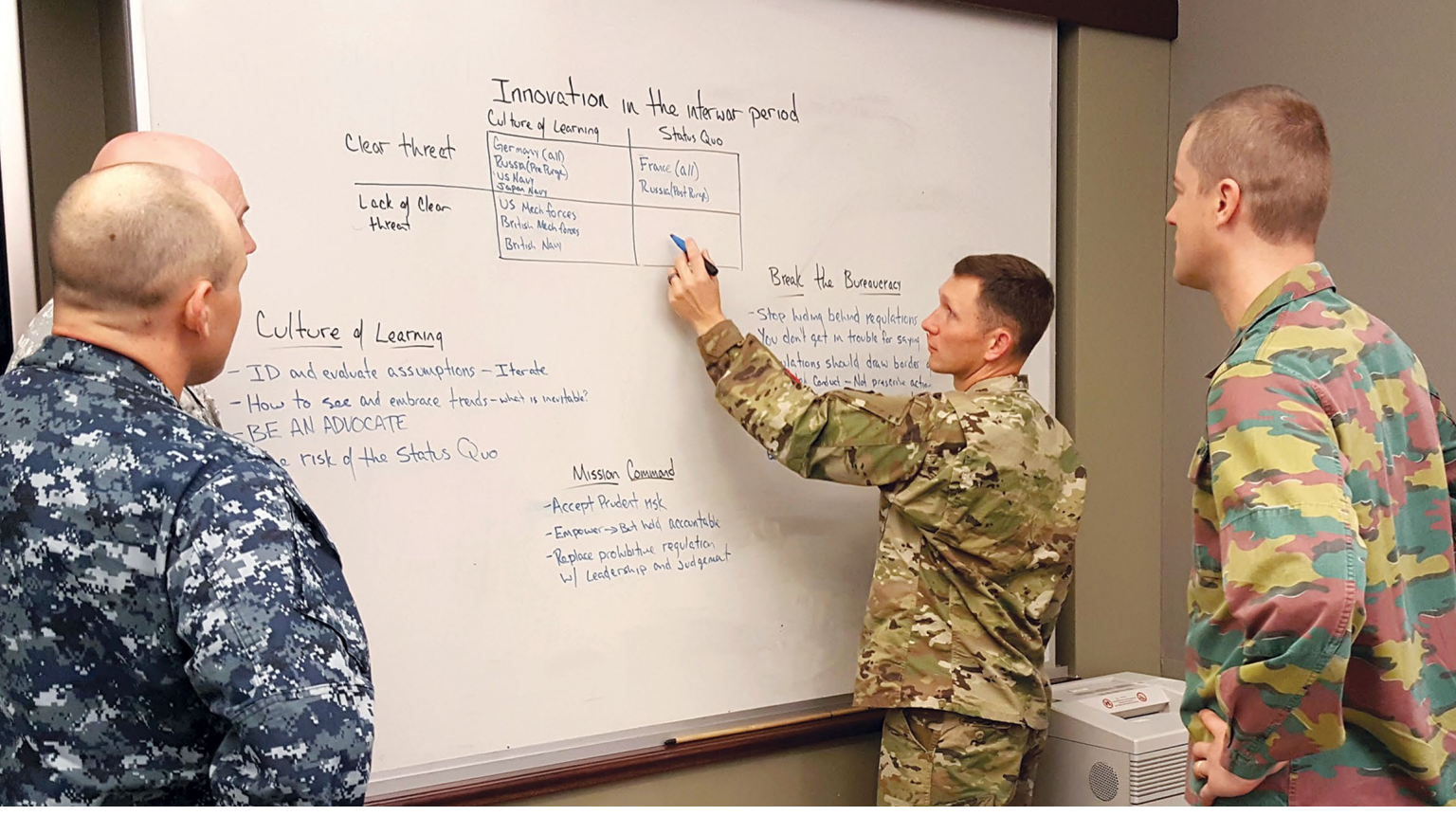

El mayor Andrew Miller (centro) trabaja con el mayor Brent Adams, Ejército de EUA, el capitán de corbeta J. J. Murawski, Armada de EUA, y el capitán Rik Van Hoecke, Ejercito de Bélgica, estudiantes de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, para identificar las condiciones necesarias para la innovación el 26 de septiembre de 2015. (Foto: Mayor Karen Daigle, Ejército de EUA)

Avanzando por el camino de la ignorancia

La formación de oficiales y el pensamiento crítico

Primer teniente James Tollefson,
Guardia Nacional del Ejército de EUA en Alaska

Para alcanzar lo que tú no sabes
has de ir por un camino, que es el de la ignorancia.
—«East Coker»*, T. S. Eliot

*Todos los segmentos del poema que aparecen en el artículo son una traducción libre del traductor.

El 25 de noviembre de 1950, un ejército chino con cientos de miles de soldados repentinamente emergió de las imponentes montañas de Corea del Norte y se abalanzó contra el Octavo Ejército de Estados Unidos. La soldadesca china, impulsada por un fervor revolucionario y curtida por veinte años

de conflicto permanente, se desplazó por el terreno accidentado en el que se encontraban las unidades estadounidenses como una marea humana[1]. Las fuerzas estadounidenses, desperdigadas por todo el terreno «como hormigas locas», así lo describió un comandante de cuerpo de ejército, se vieron aisladas en compañías individuales y fueron azotadas hasta que pudieron distanciarse del enemigo y huir hacia el sur[2]. En los días siguientes, la 2ª División de Infantería de Estados Unidos fue derrotada, desarticulada y obligada a retroceder por un corredor de fuego y muerte de seis millas que se había ganado el sombrío apelativo de «la Manopla».

Mientras las fuerzas estadounidenses retrocedían hacia Seúl, voces estridentes en Estados Unidos demandaban saber lo que había ocurrido. ¿Cómo pudo el poderoso Ejército estadounidense, esa potente organización que había aplastado a dos imperios con ambiciones globales en la última década, ser derrotado de tal manera por una banda de soldados campesinos ligeramente armados? ¿Cómo pudo un ejército de trecientos mil soldados *sorprender completamente* a las fuerzas estadounidenses?

Resulta ser que las lógicas militar y política de la guerra se encontraban en conflicto. La Administración de Truman buscaba mantener una guerra limitada y por consiguiente, deseaba evitar la participación de China en el conflicto. Por otro lado, el general Douglas MacArthur insistía en que China no se atrevería a intervenir, y de hacerlo, el inmenso poderío aéreo de Estados Unidos la doblegaría[3]. Sin embargo, MacArthur se pronunció poco con respecto a la inteligencia que le llegaba de sus unidades en la línea de vanguardia, que cada vez más indicaba una presencia masiva china en Corea del Norte[4]. Parecía que MacArthur daba hasta la bienvenida a la posibilidad de una guerra total contra la China comunista[5]. Independientemente de que China interviniera o no ya casi que ni importaba—si intervenían, su régimen corría el riesgo de ser derrocado; si no lo hacía, se unificaría Corea. Cualquier resultado sería una victoria para Estados Unidos y una victoria personal para MacArthur[6].

A pesar de tener perspectivas diferentes, Truman inicialmente le permitió a MacArthur actuar como deseaba. Como consecuencia, MacArthur avanzó hacia el norte, con sus elementos de vanguardia alcanzando la frontera china. China respondió con una fuerza abrumadora. En el fondo, el Gobierno le permitió a MacArthur «traer una mentalidad estrictamente militar a cuestiones que eran esencialmente políticas» y esto dio lugar al desastre[7].

En Vietnam, los comandantes estadounidenses nuevamente trajeron una lógica de toma de decisiones militar para hacer frente a un enemigo que se enfocaba en los conflictos políticos decisivos y los ganaba[8]. En la actualidad, al analizar los resultados de quince infructíferos años de conflicto —un Talibán resurgente, un Irak dividido, un Estado Islámico triunfalista, una violencia sectaria brutal y terrorismo—, nos deberíamos preguntar si tal vez hemos aplicado nuevamente una lógica militar inadecuada a problemas políticos.

Es evidente que los desafíos que enfrentamos hoy no se adhieren solamente a la lógica militar. Los desafíos del presente son inherentemente multilógicos y requieren de un entendimiento minucioso de varios puntos de vista contrapuestos. Estos solo pueden ser abordados por líderes que estén dispuestos a deshacerse de soluciones antiguas y se enfrenten al mundo como lo ven, como verdaderamente es. Sin embargo, desde los primeros días en la profesión militar, les enseñamos a nuestros jóvenes líderes a pensar monológicamente—de manera lineal y sencilla. Les enseñamos a ganar de forma decisiva como tenientes y capitanes y paradójicamente los preparamos para que tengan tropiezos como generales. Nos enfocamos en la victoria táctica y esperamos con fatalismo el éxito estratégico.

El pensamiento crítico de poco alcance, la formación militar y la victoria táctica

Podemos definir el pensamiento crítico monológico o «de poco alcance» como lo que aprendemos a hacer para resolver problemas específicos. El razonamiento técnico es lo que permite resolver los problemas sistemáticamente mediante el entendimiento de los mecanismos de un sistema acotado y discreto, como el del motor de un automóvil. Esto lo podemos ver en el pensamiento crítico vocacional, necesario para cumplir tareas específicas con excelencia. Cuando los problemas están bien estructurados o son bien comprendidos, se pueden abordar y sacar provecho a través de un enfoque monológico.

En la actualidad, la formación que los jóvenes oficiales reciben enseña y recompensa el pensamiento monológico. Esto es totalmente adecuado. Después de todo,

La primera teniente Elyse Ping Medvigy solicita apoyo de fuego el 22 de agosto de 2014 durante fuegos de artillería al sur del campo de aviación de Kandahar, Afganistán. Medvigy, asignada a la 4ª División de Infantería de la Compañía D, 1er Batallón, 12º Regimiento de Infantería, 4ª Brigada de Combate de Infantería, es la primera mujer en desempeñar la función de oficial de apoyo de fuego en una brigada de combate de infantería en la operación *Enduring Freedom*. (Foto: Sargento Whitney Houston, Ejército de EUA)

cuando el tiroteo empieza, se debe actuar y debe hacerse de forma decisiva. Por lo tanto, a los jóvenes líderes se les enseña a matar, a reaccionar al contacto, a maniobrar sus unidades, a redistribuir los abastecimientos y las municiones, a evacuar las bajas, a informar al cuartel general superior, a planear la ofensiva y la defensiva, y a controlar los fuegos directos e indirectos. El pensamiento crítico es necesario para la planificación de incursiones, emboscadas, defensas, reabastecimientos logísticos, movimientos aéreos y patrullas, pero los estándares para el éxito o el fracaso están claramente definidos. Se considera el punto de vista del oponente partiendo de nuestro propio contexto: «¿Si yo fuera el enemigo, con el material bélico del que probablemente dispone, qué haría y cómo lo haría?». En ese momento, el joven líder prepara un plan para contrarrestar la supuesta línea de acción del oponente. La preferencia es siempre por la acción y las herramientas que lo permiten son las tácticas sencillas, decisivas y monológicas.

Una vez que dejan el mando del pelotón, los jóvenes oficiales son expuestos a fondo por primera vez a la doctrina en el curso de carrera. Aquí reciben todos los años de sabiduría acumulados por el Ejército de Estados Unidos sobre la ofensiva, la defensiva, las operaciones de estabilización y el apoyo por parte de la Defensa a las autoridades civiles. Aprenden a desarrollar planes detallados que siguen estrictamente esta doctrina. Nadie pretende que esta doctrina es infalible. Sin embargo, la adherencia a ella permite una coherencia valiosa «en la cual los altos mandos en la cadena de mando pueden depender»[9]. En la confusa realidad de la guerra, la doctrina ahorra tiempo y les permite a los líderes tomar decisiones antes que los acontecimientos ocurran. La buena doctrina «simplemente se sobrepone a variaciones pequeñas y reacciones imprevistas»[10]. A veces no será efectiva, pero en su conjunto, permitirá a las unidades tácticas comunicarse entre ellas con respecto a sus planes, sincronizar esfuerzos y obtener victorias arrolladoras sobre el

Un soldado afgano le da instrucciones a una fuerza combinada en un cajón de arena que representa el este de Afganistán durante un ensayo de armas combinadas el 3 de marzo de 2014 en la base de operaciones avanzada *Thunder*, en la provincia de Paktia, Afganistán. (Foto: Soldado de 1ª clase Nikayla Shodeen, Ejército de EUA)

adversario. Aunque muchos oficiales subalternos no estén totalmente de acuerdo con ella, la mayoría actúa dentro de su marco. La doctrina ofrece un contexto para las tácticas. Es el marco que nos instruye sobre nuestra responsabilidad profesional.

La doctrina requiere que aceptemos nuestras lecciones sobre la guerra bajo la autoridad de otros. Aunque podamos participar de forma indirecta en las experiencias de guerra de nuestros antecesores mediante documentales y libros, sin una experiencia real de combate, no podemos verificar personalmente la veracidad de lo que se nos enseña. En el caso de que tales oportunidades se presentaran durante despliegues o ejercicios, a menudo solo vemos lo suficiente para convencernos de la validez general de nuestra formación sin poner a prueba la mayor parte de lo que hemos aprendido. Somos como el hombre primitivo de J. B. Bury, quien aprendió de sus mayores que en las montañas vecinas se encontraban osos y espíritus malignos y quien, al ver un oso, concluyó que espíritus malignos tenían que ser reales también[11]. Así nos enseñan sobre las doctrinas de emboscada y de contrainsurgencia; cuando completamos con éxito un adiestramiento real sobre emboscadas, damos por sentado que la doctrina de contrainsurgencia también funcionará. Como vienen de la misma fuente, suponemos que ambas son igualmente válidas. Los jóvenes oficiales no tienen la destreza para sopesar y validar las ventajas relativas de las muchas cosas que tienen que aprender. Por lo tanto, simplemente aprenden bien las lecciones y aceptan su valor bajo la autoridad de los instructores. Como expertos en emboscadas recién formados, los jóvenes oficiales suponen que la eficacia de la contrainsurgencia ganará los corazones y las mentes del pueblo

afgano, un pueblo que no conocen. Como nuevos tenientes, hemos llegado a aceptar la doctrina con una fe que solo es respaldada por una escasez de experiencias, que muchas veces son irrelevantes.

Recibimos a nuestros jóvenes oficiales de un sistema educativo que produce una y otra vez pensadores inadecuados e intentamos convertirlos en expertos a través de un método de solución de problemas tácticos que es monológico y específico. Les damos todas las respuestas «correctas» y los mandamos a la pelea[12]. Como resultado, inculcamos hábitos de pensamiento para toda la vida y los reforzamos en las distintas fases del Sistema Educativo para Oficiales. Cada programa enseña adherencia a la doctrina, concordancia en la terminología y el lenguaje, y una interpretación específica de los acontecimientos mundiales y lo que significan para Estados Unidos. Aunque abundan las oportunidades para que los oficiales aprendan las disciplinas relacionadas al pensamiento crítico de «largo alcance» o multilógico en los niveles superiores del Sistema Educativo para Oficiales, muchos no efectúan la transición[13]. Tal vez esto ocurra porque en las promociones del Ejército se penalizan de forma activa a los oficiales que demuestren habilidades conceptuales[14]. Tal vez este es el inevitable resultado de una cultura militar que rechaza la escritura de alta calidad a favor de diapositivas de PowerPoint y correos electrónicos[15]. Tal vez muchos oficiales simplemente no se den cuenta de que esta transición es necesaria. Cualquiera que sea la razón, producimos legiones de técnicos en doctrina pero muy pocos pensadores independientes.

El pensamiento crítico de largo alcance, la libertad intelectual y el camino de la ignorancia

El pensamiento crítico de «largo alcance» o multilógico es «la habilidad para pensar clara e imparcialmente dentro de un ambiente de varios puntos de vista opuestos y marcos de referencia contradictorios»[16]. Los problemas multilógicos son aquellos que pueden ser abordados e interpretados a través de diferentes perspectivas e ideologías ampliamente divergentes. Para verdaderamente entenderlos, es necesario suprimir esas innatas tendencias al etnocentrismo y al egocentrismo y estar dispuestos a pensar desde la perspectiva de cómo otros ven el mundo. Es necesario calmarse y considerar que nuestros terroristas para otros son luchadores por la libertad; que lo que percibimos como agresión brutal puede ser para otros el cumplimiento del destino nacional; que nuestra libertad puede representar para otros un hedonismo ateo. Nos exige que perpetremos la mayor herejía ideológica—admitir que tanto nuestros intereses nacionales como nuestros valores culturales no son intrínsecamente más importantes que los de los demás. Sin embargo, en el medio de esta apostasía, debemos ser capaces de seguir luchando fielmente por esos mismos valores e intereses nacionales.

Las dificultades inherentes a esta tarea son inmensas. Disfrutar de tal libertad intelectual significa que discretamente debemos descartar la filosofía subyacente de la Estrategia de Seguridad Nacional, la cual proclama con fuerza que «los valores estadounidenses son un reflejo de los valores universales que defendemos en todo el mundo», declarando de este modo que nuestro país es la autoridad mundial sobre la justicia moral y la libertad[17]. Esta devoción egocéntrica a la proyección de valores «no tiene una explicación racional más allá de una creencia excesiva en la universalidad de nuestro propio modelo de democracia»[18]. Más importante aún, nos ciega a la realidad que la mayoría de la población mundial experimenta en la actualidad. Pero como líderes del Ejército de nuestra nación, tenemos la obligación de implementar esta política.

Y por eso, nos encontramos ante el fundamental dilema de la libertad intelectual en las Fuerzas Armadas. Ser verdaderamente libre es desencadenar la mente y buscar la verdad solo porque sí. Sin embargo, somos parte de una profesión que requiere un compromiso ideológico significativo. Desde que nos convertimos en oficiales, nos enseñan a defender, a mano armada, los intereses nacionales. Nuestra primera lealtad es con la Constitución, con la bandera, con las personas de las cuales venimos y a las cuales regresaremos. No podemos abandonar este compromiso—e incluso no podemos ponerlo en duda responsablemente. Es un requisito fundamental de nuestra profesión el estar dispuestos a luchar y morir por nuestra nación, y al hacerlo, imponer de manera violenta nuestra voluntad y valores nacionales en otros pueblos alrededor del mundo. Sin embargo, la libertad intelectual necesaria para enfrentarnos a las exigencias del mundo actual requiere que pensemos desde la perspectiva de nuestros oponentes como *si compartiéramos sus creencias*. Aunque

no existieran fuertes tendencias monológicas en la enseñanza militar, esto representaría un obstáculo considerable para el desarrollo de pensadores multilógicos y verdaderamente independientes en nuestras filas.

De alguna manera tenemos que aprender a considerar estas ideas opuestas, navegando con fluidez la tensión inherente entre ellas, y entrar en la esfera del pensamiento verdaderamente libre y multilógico. Entonces, después de haber obtenido un tipo de entendimiento profesional, debemos descubrir cómo enseñar estos conocimientos a las generaciones de jóvenes oficiales venideras. Aunque suene un poco espiritual, no se trata de un error. Esta no es una batalla para los científicos del comportamiento, los estadísticos o los psicólogos. Es un desafío para el alto mando militar experimentado y reflexivo en nuestras filas. Este es un trabajo para los soldados-filósofos que tengan el coraje de cuestionar las suposiciones con las cuales han construido sus carreras de décadas.

La RKG (*Ruchnaya Kumulyativnaya Granata*) es una granada de mano rusa desarrollada en los años 50 para derrotar unidades blindadas. Una versión de la RKG tiene un pequeño paracaídas accionado por resortes que le permite atacar la parte superior de los vehículos blindados, donde el blindaje es usualmente menos grueso. El paracaídas estabiliza la granada en descenso para asegurar que la carga haga contacto con el blindaje en un ángulo de 90 grados. Otras versiones de la RKG no tienen paracaídas y simplemente son lanzadas contra los lados de vehículos en movimiento. Se convirtió en una de las armas favoritas de los insurgentes iraquíes que operaban en ambientes urbanos porque los individuos podían lanzarlas y rápidamente desaparecer entre la población civil. (Foto: Wikimedia Commons)

Claro está que no todos los requisitos para el éxito en nuestro actual ambiente operacional requieren de tan profundos cuestionamientos introspectivos a la naturaleza de nuestra profesión. A menudo, solo necesitamos distanciarnos de una situación en donde nuestra formación y experiencia son claramente ineficaces y tener el coraje de probar nuevas soluciones creativas y no doctrinales. Con todo, el desafío básico sigue siendo el mismo. La incuestionable confianza que subyace en nuestra Estrategia de Seguridad Nacional y en el juramento de ceremonia de graduación como oficial también impregna los ejercicios de combate y la doctrina. Existe la noción de que ya tenemos todas, o la mayoría, de las respuestas correctas y el éxito es simplemente una cuestión de implementación eficaz. Solo cuando conscientemente afirmemos que no lo sabemos todo y adoptemos una actitud de humildad intelectual podremos empezar a alcanzar un verdadero pensamiento crítico, e incluso sabiduría.

El ensayista Wendell Berry, cuando escribía sobre el verso que se encuentra en el epígrafe de este artículo, describe esta humildad como «el camino de la ignorancia»[19]. Es vivir conscientes de la constante afirmación de que no sabemos todo, es nuestra incapacidad para saber todo lo que deberíamos saber. Es la mentalidad de la persona que no acepta hacer daños a la ligera, que «no destruye un pueblo con indiferencia para salvarlo…, que no destruye la libertad para salvarla…, que no destruye el mundo para poder vivir en él»[20]. Es entender los límites de nuestra propia experiencia y formación. Como escribe T. S. Eliot:

> *Nos parece que hay,*
> *como mucho, solo un valor limitado*
> *en el conocimiento que se deriva de la experiencia.*
> *El conocimiento impone un patrón, y falsifica,*
> *ya que el patrón es nuevo en cada momento*
> *y cada momento es una valoración*
> *nueva e impactante de todo lo que hemos sido*[21].

Claro que es muy fácil adoptar las virtudes de una filosofía idealista de pensamiento crítico. Estas palabras llegan como vagas acusaciones de las deficiencias

de nuestro sistema actual. La carga de la prueba sobre la aceptación o el rechazo de estas acusaciones recae inmediatamente en el lector. Intuitivamente, sabemos que nuestras instituciones militares son muy valiosas, a pesar de sus inevitables fallas o defectos. Por lo tanto, la anécdota a continuación se ofrece como una prueba convincente de que los atributos de humildad intelectual y pensamiento crítico a los cuales nos suscribimos aquí ya están presentes en nuestro Ejército. Tal vez lo que necesitamos no son tantos cambios revolucionarios en nuestra formación y nuestro sistema educativo para oficiales, sino un diálogo franco sobre la necesidad de humildad intelectual y sinceridad en todas nuestras filas. A medida que el diálogo ocurre, nos corresponde enseñarles a nuestros jóvenes líderes la humildad intelectual y el pensamiento crítico libre de prejuicios que les permitirá ganar en los campos de batalla del mañana.

El pensamiento crítico de largo alcance en la acción: la solución para la RKG-3 en Irak, 2008 a 2009

El teniente coronel John Richardson comandó un escuadrón de caballería en Irak de 2008 a 2009. Antes del despliegue, su unidad dominaba las tácticas existentes del Ejército para contrarrestar los artefactos explosivos improvisados (IED). En el teatro, rápidamente descubrieron que las fuerzas insurgentes locales habían reemplazado los IED con RKG-3, una granada de mano antitanques de la época de la Unión Soviética. Las tácticas contra los IED no servían contra esta nueva amenaza. Las bajas causadas por las RKG-3 empezaban a acumularse. Richardson, quien «se había preparado por diecisiete años para ser un líder en este tipo de situación, para actuar con buen juicio y tomar decisiones decisivas, éticas y tácticamente acertadas en momentos de crisis», inmediatamente puso en marcha un número de «soluciones técnicas basadas en acciones de combate personales previas y varios años de experiencia»[22]. Basándose en su propia experiencia personal y exhaustiva formación táctica, tomó acciones decisivas para derrotar una amenaza que no comprendía. Sin embargo, su unidad continuó sufriendo bajas por causa de los ataques con RKG-3. Su respuesta monológica a la amenaza no funcionó.

Afortunadamente, en vez de aceptar las bajas causadas por las RKG-3 como el inevitable costo de la guerra, Richardson decidió optar por otra alternativa. Reunió a un pequeño grupo de soldados, quienes él consideraba que «habían desarrollado entrenamientos innovadores en el pasado…, habían manifestado un inclinación por la toma de riesgos prudentes…, habían inventado nuevas tácticas o nuevas configuraciones en el equipamiento…, y habían demostrado una aptitud para transferir los conocimientos», y les dio la tarea de encontrar una solución[23]. Y así hicieron. Al final del despliegue, la unidad de Richardson había conseguido eliminar la amenaza de las RKG-3 y destruir la red de insurgentes responsable. Richardson se dio cuenta de las deficiencias de su formación y experiencia y tomó medidas para solucionarlo. Él demostró humildad intelectual y les permitió a sus subordinados poner en acción el pensamiento crítico de largo alcance y multilógico. Al hacerlo, derrotó la amenaza principal en su área de operaciones, indudablemente salvó la vida de algunos de sus soldados y demostró que incluso un oficial de carrera curtido en las armas de combate puede caminar por el «camino de la ignorancia».

En el fondo, lo que cada uno de nosotros puede decir con seguridad es que lo único que sabemos del futuro es que viene. Cómo será y qué nos exigirá es imposible de predecir. No podemos prepararnos para una amenaza que no hemos imaginado, como tampoco podemos hablar una lengua que no hemos escuchado. No podemos saber lo que desconocemos. Sin embargo, ciertamente podemos inculcar los hábitos de un pensamiento crítico multilógico y humilde que les permitirá a los actuales líderes de pelotón ser los comandantes adaptativos del mañana. Ya que para el combate como la vida,

> *La única sabiduría que podemos aspirar a adquirir es la sabiduría de la humildad: la humildad nunca acaba*[24]. ■

El primer teniente James Tollefson, Guardia Nacional del Ejército de EUA en Alaska, es el comandante de la Compañía A, 1er Batallón, 297º Regimiento de Infantería. Obtuvo una licenciatura y una maestría en Negocios y trabaja a tiempo completo como el oficial encargado de la movilización en Alaska. Participó en las operaciones Iraqi Freedom *y* Enduring Freedom.

Notas

Epígrafe. T. S. Eliot, «East Coker», en *Four Quartets* (Nueva York: Mariner Books, 1968).

1. Richard W. Stewart, *The Korean War: The Chinese Intervention* (Washington, DC: Center of Military History [CMH], 3 de octubre de 2003), pág. 6, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.history.army.mil/brochures/kw-chinter/chinter.htm.

2. T. R. Fehrenbach, *This Kind of War: The Classic Military History of the Korean War*, edición del 50º aniversario (1963; Nueva York: Open Road, 2014), edición Kindle, loc. 4751.

3. David Halberstam, *The Coldest Winter: America and the Korean War* (Nueva York: Hachette Books, 2007), edición Kindle, loc. 367; CMH, *American Military History Volume II: The United States Army in a Global Era, 1917–2003* (Washington, DC: CMH, 23 de mayo de 2006), pág. 231, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.history.army.mil/books/amh-v2/PDF/Chapter08.pdf.

4. CMH, Korea—1950 (Washington, DC: CMH, 1997), pág. 153, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.history.army.mil/html/books/021/21-1/index.html.

5. Halberstam, *The Coldest Winter*, loc. 592.

6. Ibíd., loc. 593.

7. Fehrenbach, This Kind of War, loc. 4253.

8. Everett Carl Dolman, *Pure Strategy: Power and Principle in the Space and Information Age* (Nueva York: Frank Cass, 2005), pág. 37.

9. *Ibíd*., pág. 44.

10. *Ibíd*., pág. 153.

11. John Bagnell Bury, *A History of Freedom of Thought* (Cambridge, Reino Unido: Henry Holt, 1913), edición Kindle, loc. 103.

12. Richard Paul, *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World* (Tomales, CA: Foundation for Critical Thinking, 2012), pág. 140, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.criticalthinking.org/pages/richard-paul-anthology/1139.

13. Estado Mayor Conjunto J-7/División de Adiestramiento Conjunto, «"The Joint Staff Officer Project" Final Report», Estado Mayor Conjunto (abril de 2008), pág. 93, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.dtic.mil/doctrine/training/jso_combinedstudy.pdf; artículo de Leonard Wong y Stephen J. Gerras, «Developing Army Strategic Thinkers», en *Exploring Strategic Thinking: Insights to Assess, Develop, and Retain Army Strategic Thinkers*, editores Heather Wolters, Anna P. Grome y Ryan M. Hinds (Fort Belvoir, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, enero de 2013), pág. 68. Esta afirmación está respaldada por el Joint Staff Officer Project de abril de 2008, en el cual se identifica el pensamiento crítico como una habilidad característica del «oficial de Estado Mayor modelo» y se señala que muchos de estos oficiales sienten que la formación previa y la experiencia les enseñaron «casi nada sobre cómo pensar y actuar en un contexto estratégico». Esto es especialmente cierto en el Ejército, en donde los oficiales, según Wong y Gerras (Escuela Superior de Guerra del Ejército), tienden a descartar y evitar las posiciones en el Estado Mayor que requieren una alta capacidad de pensamiento crítico. 14. Everett S. P. Spain, J. D. Mohundro y Bernard Banks, «Intellectual Capital: A Case for Cultural Change», *Parameters* 45, no. 2 (verano de 2015): págs. 77–91, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Issues/Summer_2015/10_Spain.pdf.

15. Trent J. Lythgoe, «Simulacro de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?», *Military Review* 66, nro. 1 (enero-febrero de 2012): págs. 19-27, accedido el 6 de febrero de 2017, http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20120229_art006SPA.pdf.

16. Paul, *Critical Thinking*, pág. 184.

17. White House, *National Security Strategy* (Washington, DC: Casa Blanca, 2015), pág. 20, accedido el 13 de octubre de 2016, https://www. whitehouse.gov/sites/default/files/docs/2015_national_securi-ty_strategy.pdf.

18. Douglas Macdonald, *Value Projection and American Foreign Policy* (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute [SSI], junio de 2006), pág. 1, accedido el 13 de octubre de 2016, http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub719.pdf.

19. Wendell Berry, The Way of Ignorance (Washington, DC: Shoemaker and Hoard, 2005), edición Kindle, loc. 66.

20. *Ibíd*., pág. 65.

21. Eliot, «East Coker».

22. John B. Richardson IV, «Real Leadership and the U.S. Army: Overcoming a Failure of Imagination to Conduct Adaptive Work», *The Letort Papers* (Carlisle, PA: SSI, 2011), págs. 13–14, accedido el 6 de febrero de 2017, http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=1095.

23. *Ibíd*., pág. 19.

24. Eliot, «East Coker».