En contra de la burocracia

Richard Adams, Dr. en Filosofía



(Cortesía de Arin Burgess, Military Review)

n este artículo se habla en contra de la burocracia, lo que resulta impactante para la institución castrense. En el mismo se explica cómo los trámites burocráticos corroen la capacidad e independencia profunda esencial para el mando tipo misión, y se describe el aumento devastador de la burocracia militar como un fracaso de liderazgo.

La idea del mando tipo misión

La doctrina del mando tipo misión proviene de la Auftragstaktik, una metodología del Ejército alemán que fomenta la iniciativa en los niveles más inferiores de mando¹. Percibido y llevado a cabo en las guerras napoleónicas, la Auftragstaktik alcanzó relevancia en los ejércitos alemanes durante la Primera y Segunda

Guerra Mundial encontrando una expresión más contundente y famosa en el *Truppenführung* de 1933—manual del Ejército alemán para el mando de tropa². Al expresar la idea de mando tipo misión, en el *Truppenführung* se destaca el valor estratégico de cada uno de los soldados en medio de la confusión del conflicto, «la soledad del campo de batalla requiere que soldados quienes piensan y actúan independientemente, puedan tomar decisiones calculadas y arriesgarse en cada situación»³. Al discutir sobre la *Auftragstaktik*, en el manual *Truppenführung* se establecen puntos de vista que «todavía, en la actualidad, serían considerados radicales en muchos ejércitos del mundo»⁴.

Escrito, en gran parte, por los generales Ludwig Beck, Werner von Fritsch y Carl-Heinrich von Stülpnagel, en el Truppenführung se estableció que se esperaba que cada uno de los soldados tuviera una comprensión clara de las circunstancias, de manera que pudieran actuar por su propia cuenta de conformidad con la intención estratégica principal. Al darle importancia doctrinal a las ideas después conocidas por el Cuerpo de infantería de marina de EUA, como el coloquialismo del general Charles Krulak—«el cabo estratégico»—los revisores del Truppenführung recuerdan a Hans von Seeckt, quien alegó lo siguiente: «Lo principal es aumentar las responsabilidades de cada hombre, especialmente su independencia de acción y, de tal modo, aumentar la eficacia de todo el Ejército»⁵.

Sin embargo, si bien las ideas de iniciativa y empresa resuenan en la tradición militar, las mismas se han convertido esencialmente retóricas ya que los ejércitos se han tornado más centralizados, menos adaptables, más prescriptivos y burocráticos. Llenos de legalismo, comportamiento evasivo y lenguaje inconcluso, la burocracia fomenta la irresolución y la excusa. La burocracia asfixia la confianza personal que debe distinguir a los líderes y la responsabilidad independiente que caracteriza a los soldados eficaces.

El mérito y la responsabilidad

Richard Gabriel explica por qué el pensamiento burocrático es incompatible al de los militares argumentando que es «absurdo cuando... las instituciones intentan sustituir los procedimientos burocráticos por el juicio ético y la responsabilidad. [El resultado final es] una dependencia de normas burocráticas y mecanismos de control, mientras socavan las oportunidades del soldado para ejercer juicio ético»⁶.

Al argumentar contra el pensamiento burocrático, Gabriel señala lo que Michel Foucault llamó la «tecnología sutil y calculada de sometimiento... la separación, coordinación y supervisión de tareas [que] constituye un esquema operacional de poder»⁷. Esto es panoptismo burocrático, concebido «para garantizar la obediencia pronta de la gente y la autoridad más absoluta de los magistrados», que según Alasdair MacIntyre, su éxito depende de la simulación y encubrimiento⁸. Valorada por los datos calculables, la imparcialidad aparente y la centralización de su control, la burocracia mercantiliza a las personas y disuelve la autonomía moral.

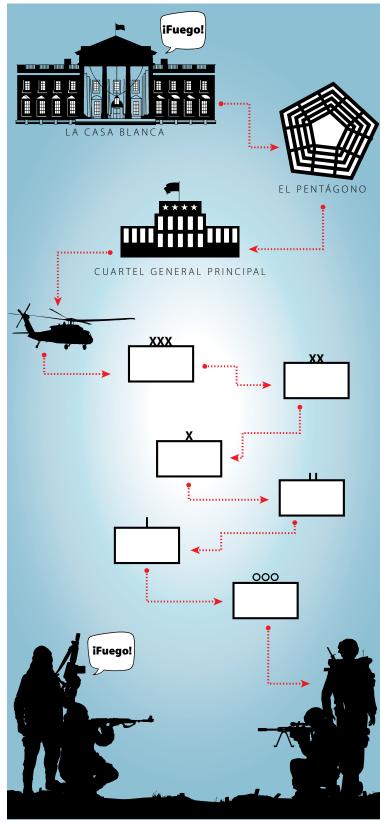
La atención opresiva de la burocracia al detalle marginal es paralela a la evolución técnica de las redes de comunicación, lo que ha hecho posible y atractivo que los Cuarteles Generales ejerzan control hasta el punto de intromisión. La centralización burocrática significa que la información desde el lugar de los eventos es transmitida hacia arriba, a la comandancia, que emite la guía. Esto disuelve la autonomía de las personas y, según señala Jim Storr, es fundamentalmente poco constructiva ya que:

la cantidad de información pasada entre un grupo de personas aumenta aproximadamente el doble dependiendo del número de personas involucradas (consecuencia de estrategias de información de muchos a muchos), mientras que la capacidad de lidiar con la misma solo aumenta linealmente⁹.

La rutina burocrática

La burocracia, inherentemente de centralización y control, surte el efecto abrumador de inhibir la iniciativa y responsabilidad humana. Viene a ser un gestalt o paradigma cultural kuniano¹⁰. Samuel Huntington describe una «mente profesional» que estructura hábitos distintivos y persistentes de pensamiento y acción—enmarcando una cosmovisión interna donde se racionaliza el comportamiento burocrático¹¹.

La burocracia dominante y represiva induce a hábitos de cumplimiento rígidos. Los soldados son engañados por una cultura obligatoria que les hace pensar que el carácter equivale a seguir la regla, sin embargo, los soldados tienen que pensar de otra



(Gráfica cortesía de Arin Burgess, Military Review)

El enigma de la burocracia frente al mando tipo misión

manera; el sistema les falla. Los soldados que deben pensar por sí mismos y actuar con decisión, son discapacitados por la tendencia militar de indecisión burocrática. Son engañados y comprometidos por la hipocresía cordial que caracteriza a la vida militar. En el informe final de los Proyectos de Capital de la Cancillería para la Defensa del Comité de Referencia de Asuntos Extranjeros de Defensa y Comercio del Senado australiano de 2012 se señala que: la Organización de Defensa Australiana es una organización donde el personal «se estanca» con demasiado papeleo... «y pierde las cosas importantes que están sucediendo»... [Están] confundidos, o ven líneas nubladas de responsabilidad... la rendición de cuenta es demasiado difusa para ser eficaz—la organización no puede o no está dispuesta a hacer a la gente responsable... [Así como, las personas] no comprenden, o se dan cuenta de la importancia de rendir cuenta y una mentalidad que sencillamente no puede, o se rehúsa a comprender el significado del «asesoramiento independiente»¹².

En este informe se detalla la burocracia que disuelve la capacidad de decisión individual. En el informe se deja en claro que, los soldados, inoculados por la burocracia, están inmunizados contra la autoconfianza; sus sentidos de responsabilidad están insensibilizados por los rituales de manipulación y de doble sentido.

Sin embargo, la independencia responsable es esencial; a fin de que los soldados sean eficaces, no es suficiente que sean obedientes, que guarden las apariencias y que se rijan por las reglas. Los soldados también deben ser conscientes y decisivos. Deben responder al llamado a la acción individual, que es limitada en el sistema burocrático. Considerado por Jonathan Shay como «la incompetencia más fundamental en la guerra de Vietnam», el uso indebido del pensamiento de proceso burocrático es una falla institucional y una sentencia de muerte para los soldados autónomos y estratégicamente eficaces¹³.



Helicóptero Kaman SH-2G(A) Super Seasprite de la Real Armada Australiana, 19 de marzo de 2005 en el aeropuerto de Avalon en Avalon, Victoria, Australia. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

La negligencia en el cumplimiento del deber

El alistamiento militar no confiere una excusa para ser obedientes a toda costa, sino la obligación de actuar deliberadamente por justicia. A fin de destacar esta idea, el filósofo Jeff McMahan pregunta retóricamente cómo el establecimiento, por ciertas personas, de relaciones políticas o burocráticas entre ellos mismos puede conferirles un derecho a comportarse de maneras que serían inadmisibles de no existir esas relaciones. McMahan pregunta, «¿Cómo puede ser que simplemente por actuar colectivamente por metas políticas, la gente puede desprenderse de las limitaciones morales que los atan cuando actúan simplemente como individuos?» ¹⁴. Él destaca el deber moral que las personas tienen como individuos. Estas obligaciones se ven amenazadas por la burocracia moderna.

El teniente general H. R. McMaster deja claro el riesgo en su libro titulado, *Dereliction of Duty*. Al tomar en cuenta a los Jefes de Estado Mayor Conjunto durante la presidencia de Lyndon Johnson, McMaster describe a «cinco hombres silenciosos»¹⁵. Describe cómo los Jefes de Estado Mayor Conjunto, atrapados por un supuesto código militar de deferencia burocrática fueron condescendientes y persuasibles. Estos hombres se quedaron callados cuando debieron haber hablado, fueron maleables cuando debieron haber sido conscientes e intransigentes.

Al analizar la calamidad política de Vietnam, McMaster describe una falla exclusivamente humana. Entre las muchas y reforzadas debilidades que él identifica, la más grande era el anhelo de aprobación de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, su necesidad de parecer leal, de encajar y de hacer lo establecido. Al seguir el juego al acuerdo burocrático, los Jefes de Estado Mayor Conjunto abdicaron su responsabilidad de hablar y de ejercer una influencia constructiva sobre la política que le fue confiada a promulgar. Los generales no pudieron actuar con el propósito y resolución esperados del soldado. Al conformarse reflexivamente a etiquetas

familiares, los generales perpetuaron las dependencias de la costumbre burocrática. Su cultura rococó y la conformidad invertebrada adornó el fracaso militar.

La historia proporciona ejemplos de soldados que no se comportaron a la altura. En su libro, *Criminal Case* 40/61, the Trial of Adolf Eichmann, Harry Mulisch acuñó el término «psico-tecnología» un término que describe una absorción burocrática con la obediencia y el letargo culpable que sostiene a la costumbre burocrática¹⁶. Mulisch explicó cómo «un grupo aburrido de funcionarios civiles desconocidos que hacían su miserable deber» transformaron la burocracia en un arma—y una excusa¹⁷. El erudito Charles Percy Snow destaca el mal que sigue a la conformidad irreflexiva:

Cuando usted piensa en la larga y triste historia del hombre, encontrará muchos crímenes terribles que han sido cometidos en nombre de la obediencia que jamás han sido cometidos en nombre de la rebelión. Si usted lo duda, lea el libro de William Shier titulado *Rise and Fall of the Third Reich*. El Cuerpo de Oficiales alemán fue instruido con el más estricto código de obediencia... en nombre de la obediencia formaron parte y ayudaron a cometer las acciones más malvadas en la historia del mundo¹⁸.

Acondicionados a obedecer por la burocracia, los soldados pueden cometer delitos de obediencia: actos «llevados a cabo en respuesta a órdenes provenientes de la autoridad que [son] considerados ilegales o amorales por la comunidad en general»¹⁹. Tales delitos revelan el engaño militar de que la observancia de rutina equivale a la rectitud, mientras que la desviación del procedimiento estándar es lo opuesto. Pero los militares se han dejado manipular contra el peso de la evidencia. No es que no se comprenda.

Las implicancias estratégicas de la obediencia irreflexiva en el nivel táctico son bien conocidas. Como una frase ilustrativa, «el cabo estratégico» derivó el poder retórico de la apreciación de la importancia significativa de la autonomía táctica.

Centrada en formalidades y reglas oficiales, la burocracia no garantiza las condiciones de segundo plano críticas para los soldados eficaces. Obligados por la burocracia y acondicionados a buscar el visto bueno, antes que nada, los soldados no están acondicionados a confiar en su propio juicio para actuar responsablemente en su iniciativa. Los han hecho indecisos por la injusta aplicación de la justicia.

El fracaso del liderazgo

En la burocracia militar moderna, el soldado que pierde un rifle sufre más que el general que pierde la guerra. Esto se debe a que las elites de mayor antigüedad, que no se regulan a sí mismos o a sus amigos, son muy eficaces en el arte de eludir la responsabilidad. Sus deficiencias están registradas, ya que su evasión legalista caracteriza los informes oficiales, seguidos por los fiascos.

Los informes son importantes porque revelan la palabrería habituada de personas que no están acostumbradas a tomar una postura. Carentes del lenguaje moral, temerosos de ideales, demasiado ansiosos en buscar asilo en el lenguaje formulista y moralmente sin sentido, los informes oficiales les permiten a los burócratas hablar por sí mismos.

El informe de la oficina de Auditoria Nacional Australiana sobre el proyecto de los helicópteros Super Seasprite nos ofrece un ejemplo. La importancia de este informe descansa en el lenguaje oficial—las palabras resbaladizas, astutas, y palabras y frases francamente desviadas con las que la burocracia militar se siente lamentablemente cómoda²⁰.

Los helicópteros Super Seasprite fueron adquiridos para mejorar la capacidad de los 8 buques clase ANZAC de la Real Armada Australiana. El proyecto fue aprobado en febrero de 1996 con un presupuesto de USD 746 millones, y provisionalmente las aeronaves aceptadas fueron operadas por la Armada entre finales de 2003 y principios de 2006, cuando fue suspendido el vuelo. El proyecto fue cancelado en 2008. En general, los gastos excedieron USD 1,4 billones.

El informe del Seasprite revela una burocracia plagada con hábitos de evasión. A pesar del evidente desperdicio y evidente fracaso —ya que no existía, o jamás existió ninguna capacidad del helicóptero Seasprite— el informe de la oficina de Auditoria Nacional Australiana se las ingenió para evitar el lenguaje e ideas morales. Por ejemplo, la palabra «equivocado» aparece tres veces en el informe. En las páginas 260 y 319, la palabra «equivocado» aparece en la frase, «lado equivocado de la aeronave». En la página 334, leemos sobre una «impresión equivocada». A pesar de que el helicóptero Seasprite fue un

proyecto fracasado, nadie pareció haber hecho nada malo. Nadie pareció haber cometido un error.

Sin embargo, recordando la interrogación de los agresivos participantes de la conferencia de Wannsee por Robert Kempner después de la Segunda Guerra Mundial, hubo gente que «sabía lo que usted tenía que saber», y quienes tomaron decisiones que las personas importantes toman²¹. Estas personas aceptaron grandes sueldos costeados por el bolsillo público para remunerar la gran carga de responsabilidad. Increíblemente, nadie se consideró responsable. Ninguna persona estuvo equivocada. Nadie cargó con la culpa.

La palabra «culpa» aparece una vez en el informe en la página 333, donde leemos que el Informe de la Oficina de Auditoría Nacional Australiana, «resume la parte de culpa contra el objetivo de la auditoria para identificar esos factores que contribuyeron al rendimiento deficiente del proyecto». De manera que, los factores son responsables, pero no las personas. Y, la palabra «responsable» aparece en el informe como una palabra descriptiva en referencia a la responsabilidad legal o burocrática. La palabra responsable jamás se usó en un sentido normativo o moral.

Materialmente indeterminado e inescrutable, este informe fue aceptado por la burocracia como una explicación. Pero el informe no es esclarecedor, ni da cuenta adecuada de las razones porqué el proyecto Seasprite fracasó. La expresión gnómica, como «el fracaso del proyecto en cuanto a proporcionar la capacidad requerida» evita abordar directamente el hecho de que el proyecto era una catástrofe inequívoca²². El proyecto se describe como «cancelado», no «fracasado»²³.

Al evadir ideas morales por eufemismo, el informe Seasprite y otros parecidos, hablan en la voz de una burocracia que preserva su modus operandi y cuadro de mayor antigüedad. Al carecer de cualquier sentido de lo correcto y lo incorrecto, lo que el informe revela es una insolvencia crítica y demuestra la necesidad de una reforma institucional. ¿Sobre qué base, entonces, se puede esperar que los soldados enfrenten peligros psicológicos y físicos, cuando el pez grande ni siquiera puede enfrentar la verdad?

En el Review of Submarine Workforce Sustainability, el almirante R. C. Moffitt expresa que hay una «crisis de liderazgo» y una irresponsable «aceptación benigna del estatu quo (entre) los grupos de grados de mayor antigüedad» ²⁴. Al describir al «liderazgo deficiente» de las personas «en puestos de poder», Moffitt recuerda el tono y acento de la revisión de 2011 de Lord Peter Levene del Ministerio de Defensa del Reino Unido ²⁵. Al investigar la senescencia de la burocracia militar inglesa, Levene hace explícitas las deficiencias oficiales. De manera categórica, Levene critica a una «cultura de toma de decisiones basada en un comité consensual» y una falla institucionalizada de hacer que las personas rindan cuenta ²⁶. Particularmente, identificó un cuadro de mayor antigüedad demasiado inflado, una «incapacidad generalizada para tomar decisiones difíciles y oportunas» y una «conspiración de optimismo insidioso» ²⁷.

La hipocresía militar occidental

Ningún militar debería esperar que los soldados enfrenten el peligro mientras los burócratas se sientan en sillas cómodas, reacios a enfrentar los hechos. Sin embargo, esto es exactamente la naturaleza de la hipocresía militar occidental.

Cuando algunas personas escriben informes astutos para ocultar los motivos verdaderos y otras aceptan esos informes como un encubrimiento en complicidad que reduce o enmascara la gravedad de los hechos, entonces, nadie parece tener autoestima ni valor para defender la verdad y lo correcto. Confrontado por un adversario, motivado por la ideología más repugnante para cometer actos de brutalidad detestables, tal fracaso de la burocracia militar occidental es sinceramente preocupante.

Al hablar de estas ideas, Norman Dixon observó en su trabajo seminal On the Psychology of Military Incompetence cómo los oficiales militares regularmente se desprenden de la conciencia moral. La preocupación de Dixon era que los oficiales, convencidos de su propia superioridad, pierden todo sentido de la base moral en la que ejercen el mando²⁸. Del mismo modo, según este artículo, los líderes militares, acostumbrados a la palabrería vana burocrática, se desconectan de los ideales que inspirarán a los soldados a actuar decisivamente con una mente que pueda traducir los ideales en la práctica.

Conclusión

Los militares tienen que destetarse de la heroína de la burocracia. La escritura debe ser juzgada por la claridad y el poder, no por los márgenes y las tabulaciones. La oratoria debe ser franca y cortés, no fóbica y pusilánime. La acción debe ser contundente.

El acreedor de la medalla de honor, vicealmirante James Stockdale, demuestra esta idea de forma convincente. Como presidente de la Escuela de Guerra Naval de EUA, Stockdale alegó en contra de la sobre prominencia del pensamiento legalista y burocrático. Al argumentar contra el afán que tienen los oficiales de marcar puntos (centrados en) la eficiencia organizacional a costa del honor, Stockdale observó lo siguiente:

En el servicio de la Armada no hay lugar para los gnomos amorales perdidos en órbitas estrechas; necesitamos mantener nuestra mirada fija en los principios altruistas que están por encima de la ley... En la actualidad las filas están llenas de oficiales que han sido formados por consignas y modas predicadas en las mejores escuelas de negocios del país. Es decir, que los conceptos administrativos racionales curarán todos los males... Debemos recuperar nuestras posturas...

Independientemente de la equidad de nuestro sistema judicial, no se puede permitir que reemplace la obligación moral para con nosotros mismos, nuestro Servicio y nuestra Nación. Todo hombre tiene que llegar a alguna etapa de resolución ética²⁹.

Richard Adams cuenta a su haber con títulos de doctorado, maestría y grados de honor de primera clase de la Universidad de Western Australia, una maestría de la Universidad de New South Wales y una licenciatura de la Universidad de Tasmania. Anteriormente fue becario del programa Fulbright australiano en la Universidad de Yale. Actualmente, es investigador en la Universidad de New South Wales.

Referencias Bibliográficas

- 1. Condell, Bruce y Zabecki, David, editado y traducido, On the German Art of War: Truppenführung—German Army Manual for Unit Command in World War II (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2011), 3–4; John T. Nelsen II, «Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle», Parameters (septiembre de 1987): págs. 21-34, accedido el 21 de septiembre de 2016, https://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/1987/1987%20 nelsen.pdf.
- 2. Storr, Jim, «A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command», *Defence Studies* 3, n. °3 (2003) págs. 119, 121-122.
- 3. Condell y Zabecki, «Part 1: 1933 », On the German Art of War, p. 18.
- 4. Condell y Zabecki, «Editors' Introduction», On the German Art of War, p. 4.
- 5. Rulak, C., Charles, «The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War», Marines Magazine (enero de 1999), accedido el 21 de septiembre de 2016, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm; Hans von Seeckt, «Observations of the Chief of the Army Command Based on His Observations in 1925», United States Military Intelligence Reports: Germany, 1919–1941 (Frederick, MD: University Publications of America, 1983), citado en Condell y Zabecki, «Editors' Introduction» p. 4.
- 6. Richard Gabriel, To Serve With Honor: A Treatise on Military Ethics and the Way of the Soldier (Westport, CT: Greenwood Press,

- 1982), 13.
- 7. Michel Foucault, Discipline and Punish: The Birth of the Prison (New York: Vintage, 1995), 221.
- 8. Ibíd, págs. 195–97; Alasdair MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1984), p. 109.
 - 9. Storr, «A Command Philosophy», p. 126.
- 10. Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: The University of Chicago, 1970), págs. 114, 150-51.
- 11. Samuel Huntington, The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations (Cambridge, MA: Belknap Press, 1981), p. 61.
- 12. Australian Senate Foreign Affairs Defence and Trade References Committee, *Procurement Procedures for Defence Capital Projects: Final Report* (Canberra, Commonwealth of Australia: Senate Printing Unit, Parliament House, August 2012), xxi.
- 13. Jonathan Shay, Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character (New York: Scribner, 2003), p. 17.
- 14. Jeff McMahan, «Collectivist Defenses of the Moral Equality of Combatants», *Journal of Military Ethics* 6, n. ° 1 (2007): p. 53.
- 15. H. R. McMaster, Dereliction of Duty: Lyndon Johnson, Robert McNamara, the Joint Chiefs of Staff and the Lies that Led to Vietnam, (New York: HarperPerennial, 1998), p. 330.
- 16. Harry Mulisch, *Criminal Case 40/61, the Trial of Adolf Eichmann*, trans. Robert Naborn (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2005), p. 113.

- 17. lbíd., p. 141.
- 18. Charles P. Snow, *Public Affairs* (New York: Scribner, 1971), p. 195.
- 19. Herbert C. Kelman and V. Lee Hamilton, *Crimes of Obedience* (New Haven: Yale University Press, 1989), p. 46.
- 20. Australian Auditor General Audit Report No. 41 2008-09, *The Super Seasprite* (Canberra, Commonwealth of Australia: Australian National Audit Office, 2009), accedido el 22 de septiembre de 2016, https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net616/f/ANAO_Report_2008-2009_41.pdf.
- 21. Robert Kempner, Das Dritte Reich im Kreuzvehör: Aus den Uniröffentlichten Vernehmungsprotokollen des Anklagers (Königstein/Taunus: Athenäum/Droste Taschenbücher, 1980), p. 189 (Kempner estaba interrogando a Erich Neumann), citado en Mark Roseman, The Wannsee Conference and the Final Solution: A Reconsideration (London: Folio, 2012), p. 61.
- 22. The Super Seasprite Report, para. p. 9. La frase se repite en el párrafo 1.26 en la p. 66.
- 23. Ibíd., págs., 278, párrafo 10.60. La idea de «fracaso del proyecto» ocurre una vez, en un subtítulo donde la discusión se centra en el costo de la cancelación.
- 24. R. C. Moffitt, Report of the Review of Submarine Workforce Sustainability (Royal Australian Navy, 31 de octubre de 2008),

- págs. 64–65, párrafo 7.3, y 13, párrafo 3.2.3, accedido el 22 de septiembre de 2016, http://www.defence.gov.au/publications/ SubmarineWorkforceSustainability.pdf.
 - 25. lbíd., págs., 99, párrafo 12.4.2.
- 26. Levene, Peter, K., et al., *Defence Reform: Un informe independiente sobre la estructura y administración del Ministerio de Defensa*, también conocido como *The Levene Report*, (London: Ministerio de Defensa, junio de 2011, p.21, párrafo 4.6, 4.7; y 41, párrafo 8.20, accedido el 22 de septiembre de 2016, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/27408/defence_reform_report_struct_mgt_mod_27ju-ne2011.pdf. También, en la página 59, párrafo 13.6, Levene alega que las personas de mayor antiguedad cuyos rendimientos fueron deficientes deberían tratarse con más «severidad».
 - 27. Ibíd., recomendación clave 11, p. 71 y p. 13, párrafo 2,3.
 28. Rayen, Simon, «Perish by the Sword». *Encounter* 12 de
- 28. Raven, Simon, «Perish by the Sword», Encounter 12 de mayo de 1959, págs., 37–49, acuñado en On the Psychology of Military Incompetence (London: Pimlico, 1994), p. 48.
- 29. Stockdale, James, Bond, «Taking Stock», *United States Naval War College Review* 31, n.º2 (1978): 2, accedido el 22 de septiembre de 2016, https://www.usnwc.edu/Publications/Naval-War-College-Review/ArchivedIssues/1970s/1978-Fall.aspx.