

# La innovación de liderazgo en el Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva y el futuro de la fuerza

Coronel Andrew Morgado, Ejército de EUA



*Solo las soluciones materiales no proporcionarán la ventaja decisiva contra la matriz compleja de amenazas en constante adaptación que enfrentamos. A fin de responder al desafío de este nuevo paradigma, el Ejército tiene que invertir en su recurso más valioso, su personal.*

—Teniente general Robert B. Brown

La prioridad principal en el Comando de cadetes del Ejército de EUA es producir tenientes segundos que contribuyan a lo que el teniente general Robert Brown se refiere como «ventaja decisiva» del Ejército y cumplan los requisitos del Ejército en un mundo cada vez más complejo. En el *Army Operating Concept: Win in a Complex World* (AOC) de 2014 se afirma claramente que el ambiente operativo está cambiando y así tiene que cambiar el Ejército<sup>1</sup>. El Comando de cadetes del Ejército produce más de 70

Los cadetes del ROTC del batallón Blue Devil Eagle dan la bienvenida al subcomandante del Comando de Cadetes, coronel Brian J. Mennes, a la Universidad Duke para impartir instrucción sobre la oficialidad en el salón de clase el 3 de octubre de 2014 en Durham, Carolina del Norte. Durante el año escolar, los cadetes reciben instrucción multidisciplinaria sobre liderazgo, ética, ciencias del comportamiento y tácticas. (Foto cortesía del ROTC del Ejército de EUA)

por ciento del total del cuerpo de oficiales a través de sus programas, y proporciona un terreno fértil para crecer al Ejército de mañana<sup>2</sup>. Este aporte a la fuerza constituye una parte significativa de los líderes que impulsarán este cambio en la fuerza. Mi brigada, una de las 8 que encabezan los programas del Cuerpo de Adiestramiento de Oficiales de la Reserva (ROTC) en todo el país, es responsable de identificar, adiestrar, capacitar e inspirar a estos futuros oficiales. Cada día, aprendemos y adaptamos nuestro enfoque y métodos para producir líderes que sean capaces de cumplir y superar los desafíos de mañana. En la medida que cambia nuestro ambiente operativo, el Ejército tiene que tomar en consideración cómo adaptar su enfoque en cuanto a la capacitación y desarrollar a líderes que guiarán a la institución por este cambio. El ritmo y tipo de cambio que el AOC describe, indica que muchos de los modelos de adiestramiento y capacitación actuales se están volviendo obsoletos. Los tiempos están cambiando, y los programas del ROTC de escuelas y universidades tienen que cambiar también con el tiempo para mantenerse relevantes. Aunque el programa de Comando de Cadetes ha producido oficiales para un Ejército que es la envidia del mundo, las limitaciones del actual programa están siendo más evidentes. El comprender las exigencias del AOC de los líderes futuros tiene que formar la base para otras medidas a fin de ayudar a reducir, o eliminar esas limitaciones. Por consiguiente, el Comando de cadetes —con una presencia nacional en más de 270 instituciones anfitrionas y más de mil escuelas asociadas— está cambiando su estrategia de adiestramiento de una basada, en gran medida, en los modelos de post Segunda Guerra Mundial, que están centrados, estrechamente, en un tipo de conflicto, a uno concebido para cumplir con desafíos más variados que reflejan la actualidad<sup>3</sup>.

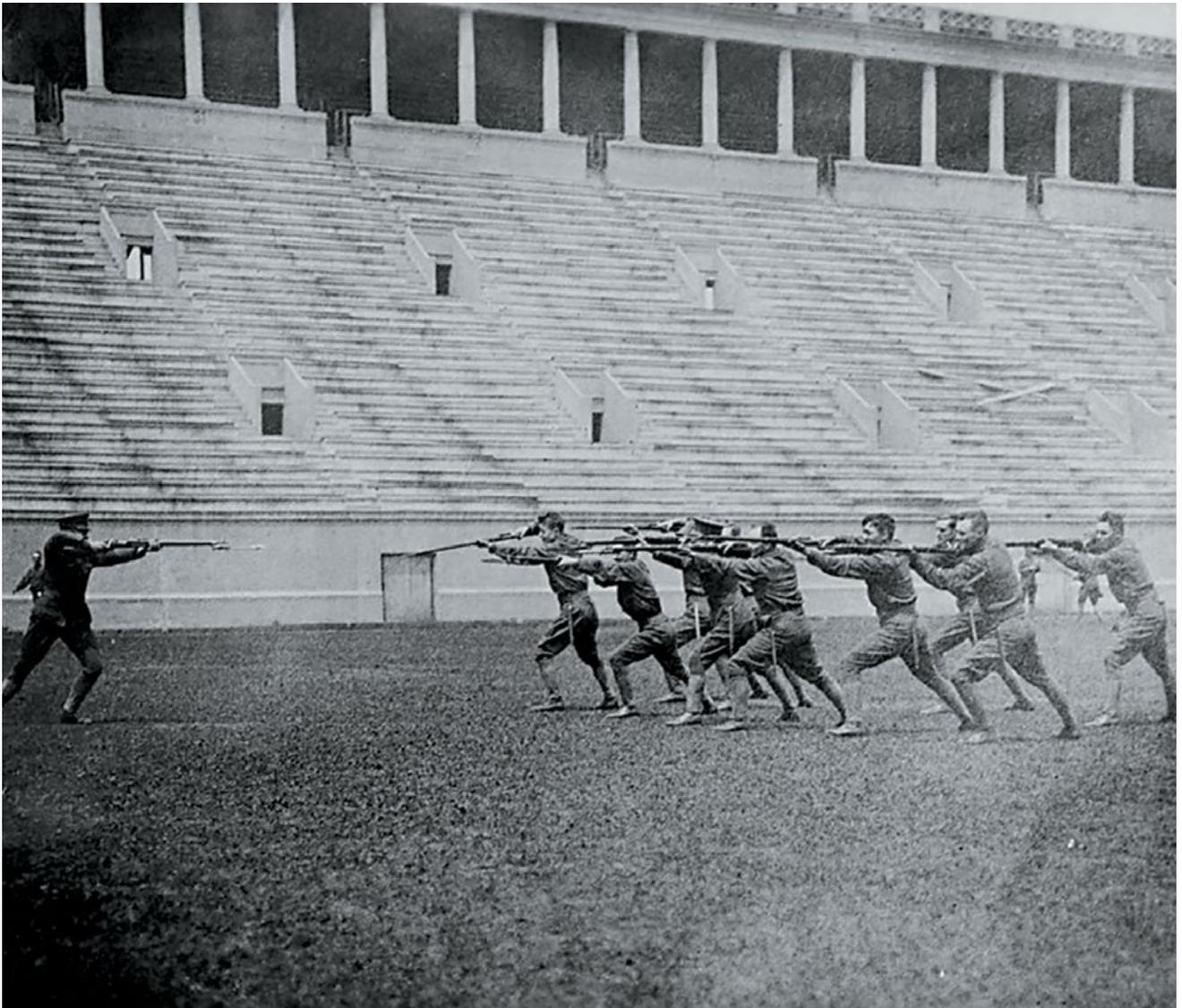
## La visión del concepto operativo del Ejército

El AOC sugiere que el conflicto futuro estará caracterizado por una velocidad e ímpetu, cada vez mayor, de interacción humana. Uno de los efectos de esta dinámica nueva es que los enemigos futuros buscarán aprovecharse de estas interacciones llevando a las fuerzas estadounidenses a un terreno urbano más complejo junto con otras estrategias encaminadas a negar, generalmente, las ventajas de la superioridad tecnológica

estadounidense<sup>4</sup>. Además, la naturaleza y tipo de fuerza enemiga que enfrentará el Ejército también es cambiante. Con mayor frecuencia, el Ejército encontrará situaciones donde las fuerzas irregulares, grupos no estatales y organizaciones delincuentes se unirán, ya sea a fuerzas convencionales con objetivos parecidos, o actuarán unilateralmente para lograr objetivos en este terreno complejo.

A fin de tener éxito bajo estas condiciones, el AOC afirma que el Ejército tiene que «desarrollar líderes innovadores y optimizar el rendimiento humano»<sup>5</sup>. Tales líderes innovadores tienen que poder tener éxito tanto en ambientes de «alta» como «baja» tecnología—y todo lo que hay en medio. El *Documento blanco de dimensión humana del Ejército* destaca este tema al observar que las destrezas «básicas» relacionadas a la conducción de guerra exitosa han cambiado fundamentalmente. La guerra de la era industrial caracterizada por un énfasis en obtener grandes números de personal y equipamiento para tener éxito está abriendo el camino para un énfasis en la agilidad y adaptabilidad<sup>6</sup>. La idea tradicional de que los líderes militares tienen que convertirse en expertos técnicos en campos conocidos de la ciencia militar tiene que abrir paso a un concepto más amplio donde los líderes militares posean la capacidad de resolver una amplia gama de problemas complejos con soluciones creativas derivadas, en parte, de fuentes de conocimiento fuera de los estudios militares tradicionales.

El cuerpo de oficiales de la actualidad ganó gran experiencia de los años de guerra en Irak y Afganistán que proporciona cierta información en la conducción de nuestras guerras futuras. Nuestra experiencia nacional ha revelado que el adiestramiento completado antes de los despliegues en tiempo de guerra no prepararon adecuadamente a los líderes militares para conducir estas guerras. En un estudio de 2010 sobre el adiestramiento previo a la asignación, el mayor Joseph Albrecht descubrió que los oficiales modernos criticaron su preparación alegando que puso demasiado énfasis en las tareas de adiestramiento<sup>7</sup>. Al enfocarse en la preparación técnica y táctica, el adiestramiento previo a la asignación se centró en el conocimiento y destrezas requeridas para el uso inmediato de tareas específicas, las tareas orientadas técnicamente pusieron un énfasis secundario en las destrezas necesarias para términos más largos y de uso más general<sup>8</sup>. Con el



Ejercicio de bayoneta del ROTC de la Universidad de Harvard, 1917-1918. (Foto cortesía de Wikimedia Commons)

tiempo, las destrezas específicas tratadas en el adiestramiento previo a la asignación perdieron importancia frente al uso del mundo real y experiencia actual. En lugar del adiestramiento de destrezas, la retroalimentación por parte de los oficiales de menor antigüedad desplegados sugiere que el adiestramiento previo a la asignación debería hacer énfasis en la competencia de concientización y adaptabilidad<sup>9</sup>. A fin de tratar estas competencias, los modelos del Comando de cadetes tienen que cambiar.

## El comando de cadetes y las tensiones históricas

Desde la ley de Revitalización del ROTC de 1964, el Comando de cadetes ha seguido un modelo

relativamente estable para capacitar a una gran cantidad del cuerpo de oficiales<sup>10</sup>. A través de casi cinco décadas, el Comando de cadetes ha enfatizado el uso del adiestramiento táctico como el vehículo principal para impulsar el desarrollo de líder. El adiestramiento y capacitación del cadete funciona de manera paralela para obtener el bachillerato en la escuela respectiva del cadete. La aprobación de la ley de Revitalización cementó la diferencia que existe entre el adiestramiento y la capacitación en los programas de ciencia militar en las universidades. La ley fue la culminación de una lucha librada entre los administradores de universidades y los líderes militares durante los años 50.

Las fuentes de esta fricción fueron los administradores de universidades y educadores, quienes se



El primer teniente Brendan Duke, Fuerte Carson, estado de Colorado, en una sesión de información a los cadetes en el Curso de Líder Cadete durante el adiestramiento en el Centro para la profesión del Ejército y ejemplos de ética, 15 de junio de 2016 en el Fuerte Knox, estado de Kentucky. (Foto cortesía de Wenqing Yan)

horrizaron de que al adiestramiento del ROTC del Ejército, que enfatizaba la destreza táctica y ejercicios de marcha dirigidos por oficiales uniformados, se le concediera la equivalencia a un curso en el nivel universitario<sup>11</sup>. En consecuencia, muchas universidades durante los años 50 y 60 establecieron programa que sustituyeron los cursos enseñados por profesores civiles por los cursos usuales especificados en el currículo de ciencia militar. El profesorado civil y el personal de cuadro del ROTC crearon muchos de estos programas sustitutos como parte de acuerdos locales.

Sin embargo, oponiéndose al efecto que esta «transformación» podría tener en el cuerpo de oficiales, el Departamento de Defensa impulsó la ley de Revitalización para poner fin a la práctica de

sustitución, entre otros cambios. Los profesionales militares se opusieron a las sustituciones, alegando que el adiestramiento de destreza y tarea era el componente esencial del adiestramiento de oficial recién ingresado. Básicamente, los profesionales militares afirmaron que el programa del ROTC existía, principalmente, para proporcionar al Ejército líderes de pelotón capacitados una vez que fueran asignados. Esta perspectiva a corto plazo le ganó a la perspectiva contraria que afirmaba la necesidad de un mayor énfasis educativo en el pensamiento crítico y comprensión, autoconciencia y adaptabilidad. No obstante, esto llevó a una brecha permanente entre los programas de ciencia militar y los educadores<sup>12</sup>.

Dadas las necesidades de personal del periodo, junto con los requisitos tecnológicos emergentes de

una posible guerra global contra una amenaza soviética convencional, la perspectiva que enfatizaba la producción masiva de líderes recién ingresados con destrezas prácticas que podían ponerse en uso inmediatamente en el nivel de pelotón, no fue injustificada. Al poner hincapié en el desarrollo de destrezas dentro de un campo más técnico, el Ejército claramente valoró la competencia técnica profesional del líder recién ingresado sobre el argumento contrario de la necesidad de desarrollar bases intelectuales profundas.

Este es un punto de vista común para los ejércitos que enfrentan una amenaza identificada inmediata y clara<sup>13</sup>. El conocimiento del campo específico y el uso es más altamente valorado cuando hay un beneficio claro para el uso contra las amenazas inmediatas en condiciones conocidas. Sin embargo, no se perdió la importancia percibida de la capacitación más amplia, además de la competencia militar técnica frente a condiciones más inciertas. El hecho de que el Ejército mantuvo la necesidad de lograr un título universitario como un pre requisito para ganar la asignación de oficial indicó que una perspectiva de educación más

amplia era reconocida como un componente valioso para una preparación y desarrollo profesional de oficial a largo plazo.

## El enfoque evolutivo del ROTC

A medida que entramos en un periodo nuevo en la evolución de guerra, es hora de reanalizar el asunto. En debates anteriores, el Ejército se dio cuenta de que lograr un título universitario muestra un requisito de nivel de ambición, determinación y destreza para la solución de problema requerido de un líder<sup>14</sup>. Según opinó el teórico Morris Janowicz, el Ejército de EUA siempre ha buscado equilibrar sus tres papeles percibidos para los oficiales en la sociedad estadounidense; es decir, el de líder heroico, administrador militar y técnico militar<sup>15</sup>. Sin embargo, al usar la observación de Janowicz como un instrumento de análisis, los programas de ciencia militar parecen haberse desactualizado algo porque han quedado demasiado estrechos centrados en desarrollar al líder heroico destacando, por encima de todo, el dominio de las destrezas técnicas y tácticas. A diferencia, Janowicz previó un futuro de guerra que requiere el



El general de división (retirado) Burn Loeffke instruye a los cadetes del ROTC del Ejército en el adiestramiento del idioma español avanzado y traducción de términos médicos, 7 de mayo de 2013 en el Fuerte Knox, estado de Kentucky. El adiestramiento tenía el objetivo de prepararlos para una misión de ayuda humanitaria en Panamá en diciembre de 2013 (Foto cortesía del ROTC, Ejército de EUA)

desarrollo de un conjunto de destrezas mucho más diversas. Esto es congruente con la evaluación del AOC que apoya la perspectiva de que la educación del oficial tiene que tratar el desequilibrio destacado en la visión de Janowicz del desarrollo de cadete más amplio en otras áreas.

Una manera disponible para medir lo que valora el ROTC del Ejército en sus aspirantes a oficial es a través de la versión reciente de la Lista de la Orden de Mérito (OML, por sus siglas en inglés) usada para designar la rama básica de aspirantes a medida que entran en el cuerpo de oficial. Estudiar la OML es útil ya que proporciona una medida del resultado deseado para cada cadete y cómo él o ella serían ubicados en la estructura del Ejército. El modelo de la OML les concede a los cadetes un total de 100 puntos en tres categorías—académica, liderazgo y acondicionamiento físico. Las calificaciones de cadete individual a través de estas categorías generales se usan para calificar la orden de cadetes nacionalmente y luego distribuirlos a través de las ramas básicas de conformidad con las necesidades del Ejército, preferencia del cadete y calidad de distribución.

Anteriormente, en este modelo, el promedio de calificación de grado de un cadete (GPA, por sus siglas en inglés) determinaba 40 por ciento del puntaje individual, mientras que el rendimiento en el Curso de Desarrollo y Evaluación de Liderazgo (LDAC, por sus siglas en inglés) determinaba otro 25 por ciento. Las pruebas de acondicionamiento físico en el recinto universitario, evaluaciones del cuadro orgánico y actividades extracurriculares comprendían el equilibrio de la puntuación. Este modelo medía el rendimiento académico a través de un GPA no normalizado y una evaluación de cadete en un periodo de 28 días en los que desempeñaban tareas táctica y técnicamente específicas. Este modelo alentó indirectamente, en gran medida, dos comportamientos; es decir, buscar «el grado» sobre aprender en el centro universitario y estudiar para el «examen» del LDAC. Ambos de estos comportamientos surgieron de un aparente énfasis institucional en cuanto valorar las ganancias a corto plazo sobre el aprendizaje a largo plazo.

Si bien cambiar el modelo de ascenso de la OML no podría necesariamente abordar los problemas subyacentes relacionados con la preparación de

líderes adaptables, realinearía las evaluaciones para obtener los resultados deseados. Esta es la dirección en la que se mueve el Comando de cadetes.

## Los nuevos atributos y nuevas maneras

El alinear el modelo de desarrollo y evaluación del Comando de cadetes a lo que exige el AOC implica una reorientación de la empresa. Es un cambio que se alejaría de la metodología de enseñanza basada en la memorización de lo familiar hacia el desarrollo de un curso estimulante que fomenta la orientación de problema, el pensamiento crítico y la toma de decisión eficaz. Mediante el uso de la taxonomía de objetivos educativos de Bloom como referencia, la capacitación del cadete y los programas de desarrollo tienen que ir más allá de solo ejercicios para recordar, comprender, y poner en práctica ejercicios predeterminados y soluciones docentes hacia el análisis, evaluación y creación, frente a la brecha de información y la incertidumbre característica del nuevo ambiente de seguridad<sup>16</sup>.

A fin de lograr esta orientación, el famoso educador de desarrollo de líder Donald Vandergriff destaca un modelo de adiestramiento y capacitación basado en resultados (OBTE, por sus siglas en inglés) que hace énfasis en los resultados sobre el proceso y procedimientos<sup>17</sup>. Vandergriff destaca que no es el conocimiento específico del dominio lo que importa para el líder sino una base de experiencia general, conocimiento contextual y determinación<sup>18</sup>.

El trabajo del sociólogo Mark Moyer parece corroborar estos atributos a través de su análisis sobre los líderes eficaces en campos de batalla modernos. En su investigación donde involucra a líderes de Irak y Afganistán, observó 10 atributos que son temas recurrentes entre los líderes exitosos de unidades pequeñas. Estos atributos son los siguientes: iniciativa, flexibilidad, creatividad, juicio, empatía, carisma, sociabilidad, dedicación, integridad y organización<sup>19</sup>. El uso de estos principios de liderazgo utilizados para poner en práctica doctrina o conocimiento de campo hace que una unidad pequeña sea eficaz.

Los dos conjuntos de observaciones teóricas respaldados mutuamente por Vandergriff y Moyer se unen en «21<sup>st</sup> Century Soldier Competencies» de Asymmetric Warfare Group's (AWG's), y el

Comando de cadetes pone en práctica el enfoque AWG a sus modelos de desarrollo actuales. El Comando de cadetes de competencias de soldado lucha para fomentar la inclusión del carácter y responsabilidad, acondicionamiento físico integral, adaptabilidad e iniciativa, aprendizaje de toda la vida, trabajo en equipo y colaboración, comunicación y participación, competencia cultural, táctica y técnica<sup>20</sup>. Además, estas destrezas están siendo medidas de maneras diferentes y se reflejan de distinta manera en el proceso de ascenso.

El Comando de cadetes sigue la transformación de su capacitación y enfoque de desarrollo de líder poniendo en práctica los conceptos observados. En 2016, el Comando de cadetes reconceptualizó la OML como una lista métrica de resultados, modificando la herramienta de medida para reflejar mejor los resultados deseados para los cadetes. La OML nueva ahora, de manera más objetiva, mide el apresto educativo y destaca el rendimiento en el campamento de verano. Si bien el GPA (nota promedio) todavía cuenta por 25 por ciento de la puntuación general, ahora hay una evaluación más amplia que usa evaluaciones objetivas. Ahora los cadetes tienen que tomar dos exámenes distintos de evaluación de educación en el nivel universitario estandarizado (el Examen de evaluación en el nivel universitario y el Examen de analogía Miller) que cuenta por el 10 por ciento de su puntuación de sus OML. El comando determina otro 10 por ciento del puntaje académico al otorgar puntos adicionales a los cadetes que buscan un título en el campo de la ciencia, tecnología, ingeniería y medicina (STEM, por sus siglas en inglés).

Este criterio nuevo normaliza el aporte del GPA e incentiva a los estudiantes a cumplir las exigencias del Ejército de más oficiales educados en el campo STEM para servir en áreas específicas técnicamente comenzando en su 7º año de servicio. Las evaluaciones LDAC ahora no forman parte del puntaje de ascenso con evaluaciones de liderazgo basadas en el plantel escolar que proporcionan la base para la evaluación de liderazgo. El modelo de ascenso nuevo también toma en consideración las actividades extracurriculares y premia la participación en los programas culturales y de idioma.

Estos cambios no eliminan la importancia de los campamentos de verano. Desde el verano de

2016, todos los cadetes tienen que completar el programa de Capacitación Individual de Cadete y Adiestramiento (CIET, por sus siglas en inglés) seguido de su 1º y 2º año y el Curso de Líder Cadete (CLC, ahora referido como Campamento Avanzado) entre su 3º y 4º año. El Comando de Cadetes concibió estos programas para transferir la mayor parte del adiestramiento específico de campo a los periodos de verano y se centró en metas educativas más generales y tareas de desarrollo de líder en el recinto universitario. Sin duda, la capacitación y desarrollo de líder continúa a través del CIET y el CLC, sin embargo, ahora se encuentran dentro de las destrezas básicas y marco conceptual táctico, y no solo se miden en la ejecución eficiente de las tareas técnicas. La suma de estos cambios significa un cambio significativo del aprendizaje basado en tarea al desarrollo y evaluación basado en la capacitación.

## El ímpetu de hacer otros cambios

El rediseño del modelo de ascenso y el proceso de la OML solo puede ser el comienzo. Estos pasos ayudan a medir los resultados del programa; la información, maneras y metodologías son igualmente importantes. También el Comando de cadetes tiene que competir agresivamente para atraer, reclutar y retener a jóvenes ciudadanos con niveles altos de dominio académico, atletismo y liderazgo potencial demostrado. Además, tiene que actualizar la manera en que prepara y dota al cuadro orgánico para capacitar a los candidatos a oficiales en maneras que los conviertan en oficiales de alta calidad que necesita el Ejército.

El Comando de cadetes tomará un largo paso en esta dirección formalizando su programa de desarrollo de cadetes, donde «educará a los educadores» a través de las fuerzas activas y de la reserva para implementar esos enfoques actualizados. Además, tiene que alistar y movilizar a sus instituciones educativas asociadas para formar parte activa en la producción de los resultados deseados para sus estudiantes; es decir, egresados universitarios relevantes y líderes militares oficiales. Los desafíos son muchos, sin embargo, reconocer y admitir los fines intencionados —un líder capaz de comprender y prosperar en la complejidad— y reorientar el Comando de cadetes para lograr los fines es el primer paso crítico. El comando ya está en camino.

## Los desafíos

El cambio rara vez es fácil y nunca es cómodo. Sin embargo, si el Ejército ha de cumplir con las exigencias del futuro, sus líderes tienen que prever y estar preparados para el cambio. El Comando de cadetes, como el contribuidor principal del cuerpo de oficiales del Ejército, tiene que adaptarse y cambiar sus prácticas para permanecer relevante y satisfacer las nuevas realidades operacionales. Como con cualquier proceso de cambio, también está presente la fricción relacionada a moverse en una dirección distinta.

Gran parte de la resistencia proviene de la perspectiva de que este cambio presenta una desviación mayor de la fórmula ganadora. Sin embargo, el Ejército no

puede darse el lujo de dejar que la tradición obstaculice el progreso. El general John W. Vessey, en el prólogo de la edición de 1997 *Once an Eagle* (el clásico cuento alegórico de oficialidad del Ejército de EUA), advirtió que la tradición, si bien es importante para el Ejército, no puede llevarse a extremos donde perjudica el crecimiento y desarrollo. Vessey advirtió que no podemos «adorar las cenizas» de la tradición cuando las maneras antiguas se han tornado irrelevantes<sup>21</sup>. Sam Damon, el héroe de la novela, declaró que: «La esencia del liderazgo era la habilidad para discernir lo esencial de lo trivial, o irrelevante»<sup>22</sup>. Al preparar a nuestro Ejército para el futuro, tenemos que mantenernos concentrados en lo esencial. ■

*El coronel Andrew Morgado, Ejército de EUA, es el comandante de la 3ª Brigada, Comando de cadetes del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad Lehigh y una maestría de la Universidad Norwich. Es egresado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y completó tanto el programa de Estudios Militares Avanzados como el programa de Estudios de Liderazgo Estratégico Avanzado.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe.** Brown, Robert B., en U.S. Army Combined Arms Center (CAC), *Human Dimension White Paper: A Framework for Optimizing Human Performance* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army CAC, 2014), iii, accedido el 12 de octubre de 2016, <http://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cact/HumanDimensionWhitePaper.pdf>.

1. Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC) Folleto (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 31 de octubre de 2014).
2. «History», portal de Internet U.S. Army Cadet Command, accedido el 11 de octubre de 2016, <http://www.cadetcommand.army.mil/history.aspx>.
3. «Colleges and Universities with Army ROTC Programs» portal de Internet Army.com, accedido el 11 de octubre de 2016, <http://army.com/info/rotc/schools>. Este portal de internet proporciona una lista completa de las escuelas que apoyan los programas del ROTC.
4. (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept*, p. 12
5. *Ibíd.*, p. 20.
6. U.S. Army CAC, *Human Dimension White Paper*, p. 14.
7. Albrecht, Joseph H., «Understanding and Developing Adaptive Leadership during Pre-Commissioning» (monografía, School of Advanced Military Studies, 2010), p. 8.
8. *Ibíd.*, p. 13.
9. *Ibíd.*, p. 26.
10. Reserve Officers' Training Corps Vitalization Act of 1964,

Pub. L. No. 88-647, 78 Stat. 1063(1964).

11. Neiberg, Michael S., «The Education and Training of ROTC Officers, 1950–1980: Military Services and the Universities» en *Forging the Sword: Selecting, Educating, and Training Cadets and Junior Officers in the Modern World*, ed. Elliot V. Converse III (Chicago: Imprint, 1998), p. 265.
12. *Ibíd.*, p. 269.
13. Kiesling, E. C., «Educated but Not Trained: Junior Officers in Interwar France», en *Forging the Sword*, p. 54.
14. Mitchell, Vance O., «U.S. Air Force Non-Academy Officer Commissioning Programs, 1946–1974», en *Forging the Sword*, p. 250.
15. *Ibíd.*
16. «Portal de Internet de Bloom's Taxonomy», Vanderbilt University Center for Teaching, accedido el 12 de octubre de 2016, <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/>.
17. Vandergriff, Donald E., «When Do We Teach the Basics?» *Joint Force Quarterly* p. 58 (Tercer trimestre, 2010): 71.
18. *Ibíd.*
19. Moyer, Mark, *A Question of Command* (New Haven, CT: Yale University Press, 2009), págs. 8–11.
20. U.S. Army Asymmetric Warfare Group, *Using the ASLTE Approach to Implement ALM* (Washington, DC: Oficina federal de publicación de EUA [GPO], 2013), p. 117.
21. Vessey, John W., «Foreword», en *Once an Eagle* (New York: HarperCollins, 1997), xv.
22. *Ibíd.*, p. 669.