



El capitán Irvin Drummond, Ejército de EUA, estudia en una computadora, 18 de mayo de 2007 (Foto cortesía de Chris Sanden, Ejército de EUA)

La redacción

Una manera de maximizar los retornos de la inversión por parte del Ejército en la capacitación del soldado



Mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA

Tenga el valor de redactar, publicar y ser escuchado. Exponga sus ideas y sea una parte integral de la conversación. ¿Por qué? Porque hace más fuerte a nuestra Nación y a nuestra profesión. Al final, ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros pensando juntos.

—Almirante (retirado) Jim Stavridis, Armada de EUA



Almirante (retirado) James Stavridis, comandante del Comando Europeo de EUA y Comandante Aliado Supremo en Europa, se dirige a los estudiantes de la Escuela de Guerra Naval de EUA y de la Academia de Suboficiales de Mayor Antigüedad durante una visita a la Escuela de Guerra Naval el 23 de octubre de 2012 en Newport, Rhode Island. (Foto cortesía del especialista de 1ª Clase de Comunicación en Masa Eric Deitrich, Armada de EUA)

El diálogo sobre educar a la fuerza suele centrarse, principalmente, en hacer otras inversiones en la capacitación, cada vez es más difícil de hacer en la época moderna de reducción de presupuesto y mano de obra. Por lo tanto, en este artículo se redirige la atención al diálogo sobre la manera en que el Ejército de EUA puede maximizar los retornos que ha hecho en la capacitación. La capacitación y adiestramiento del soldado son unas de las prioridades del Ejército más importantes a pesar de las reducciones presupuestarias y mano de obra. La inauguración de la Universidad del Ejército en 2015 evidencia el compromiso del servicio para invertir en la capacitación del soldado. Según su Acta constitutiva, la Universidad del Ejército «representa una gran inversión en nuestros soldados y civiles a través de la capacitación mejorada que aumentará la capacidad, carácter y compromiso»¹. Por lo general, las personas e instituciones invierten para obtener máximas ganancias, lo que plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo puede el Ejército maximizar las ganancias de sus inversiones en la capacitación del soldado? En otras palabras, ¿cómo puede el Ejército aprovechar mejor la experiencia que el soldado está cultivando a través de inversiones sostenidas en la capacitación?

Un énfasis acrecentado en la redacción puede ayudar al Ejército a usar eficazmente la experiencia que el soldado está cultivando a través de la inversión sostenida en la capacitación. La implementación de los conceptos del documento titulado El concepto operativo del Ejército de EUA: Ganar en un mundo complejo (*The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World*) requiere desarrollar líderes capaces, innovadores y adaptables congruentes con algunos de los principios operacionales del concepto². Al hacer énfasis en la redacción, el Ejército puede mejorar la capacidad, innovación y pensamiento crítico del soldado—en este artículo se sugiere cómo y se exponen maneras en que el Ejército puede hacer que los soldados redacten más y mejor.

Los estudios sobre la redacción

Hay una cantidad significativa de literatura sobre la redacción, y un breve análisis ayudará a proporcionar contexto y claridad al Ejército para las discusiones posteriores sobre el uso de la redacción. Algunas obras sobre la redacción tratan la importancia y beneficio de redactar bien, sin embargo, gran parte de la literatura sobre la redacción busca mejorar las destrezas de redacción en algún sentido.

La comunicación escrita clara es importante y beneficiosa. El Ejército comprende la importancia de la comunicación clara por escrito y la fomenta en sus manuales. Por ejemplo, el *Army Regulation (AR) 25-50: Preparing and Managing Correspondence* fomenta la comunicación por escrito eficaz en las filas. La comunicación por escrito eficaz del Ejército se define de la siguiente manera: «Comprendida por el lector en una sola lectura rápida y...sin errores en sustancia, organización, estilo ni exactitud»³. Otros ejemplos del reconocimiento y compromiso del Ejército con la redacción eficaz ahora están revocados en el Reglamento del Ejército (AR) 600-70, *The Army Writing Program* (1985) y el Folleto de la secretaría del Ejército (DA Pam) 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (1986). En el DA Pam 600-67, el entonces jefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham hijo, se refirió a la fatídica carga de la Brigada Ligera —un fracaso basado, en parte, por órdenes escritas confusas— en la batalla de Balaclava de 1854. Wickham afirmó lo siguiente: «Una manera de garantizar [...] la comunicación clara y concisa es mejorar la calidad de nuestra redacción»⁴. Esta perspectiva es compartida por algunos en el Ejército. Por ejemplo, en su bien redactado artículo en la revista *Military Review* de 2011 titulado «Flight Simulation for the Brain: Why Army Officers Must Write?», el mayor Trent Lythgoe hizo eco de la importancia crítica de redactar bien para el Ejército así como los beneficios que trae. Lythgoe destaca un vínculo entre la redacción y el pensamiento crítico, al alegar que «si bien la redacción es valiosa como un medio de comunicación, es más valiosa aún como una manera poderosa de pensamiento»⁵.

Entre las numerosas obras que buscan mejorar las destrezas de redacción se destaca el libro de Henriette Anne Klauser titulado *Writing on Both Sides of the Brain* como un capacitador clave para los escritores y los aspirantes a escritores. Klauser ayuda a los

escritores a administrar su creatividad, la tendencia a la libre redacción en relación con su fuerte impulso a revisar y corregir⁶. El libro de William Zinsser titulado *On Writing Well* se encuentra entre las obras sobresalientes acerca de cómo mejorar la redacción. Zinsser aborda los desafíos comunes en la redacción tal como simplicidad, estilo y técnicas— tiempos verbales, gramática y ortografía⁷. El libro de James Kilpatrick titulado *The Writer's Art* también describe las técnicas de redacción, discernimiento y ejemplos para tanto los escritores profesionales como los principiantes⁸. El libro *The Complete Guide to Article Writing: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* de Naceed Saleh se destaca por su énfasis sobre la importancia de la investigación en la redacción de artículos exitosos, y por su discernimiento sobre cómo sobresalir en el arte de la redacción en general⁹.

La redacción como una manera de mejorar la capacidad del soldado

El Ejército puede cultivar y usar mejor la capacidad del soldado instando a los mismos a que redacten artículos acerca de temas militares profesionales e incluyan la redacción en asuntos operacionales como parte de sus labores diarias. Deben investigar, pensar críticamente y estudiar. Estos procesos son inherentes a la redacción profesional, y son catalizadores para el desarrollo de la capacidad y adaptabilidad de soldados. Naveed Saleh concuerda que la investigación es inherente a la redacción, e informa lo siguiente: «Los buenos escritores pasan 80 por ciento de su tiempo actualmente redactando. La investigación eficaz ayuda a determinar qué es importante con respecto al asunto explorado y mucho más»¹⁰. Kate L. Turabian describe el valor de mejorar el conocimiento de la investigación al declarar que escribir un informe de investigación aumenta el conocimiento que se tiene sobre un tema y mejora la capacidad de redacción¹¹. De manera que, al instar a los soldados a que investiguen y redacten sobre aspectos de la profesión militar y también como parte de las operaciones diarias, el Ejército puede ayudarlos a desarrollar el nivel más alto de competencia vital para superar desafíos complejos.

La experiencia de Dwight Eisenhower bajo el mando y tutoría del general de división Fox Conner es un ejemplo válido de cómo un énfasis sobre la redacción en las operaciones diarias puede mejorar la capacidad.



Un soldado del 1^{er} Equipo de combate de brigada, 34^a División de infantería Red Bull, desplegado en apoyo de la Operación New Dawn, escribe una carta a su familia, 9 de octubre de 2012 en el Camp Arifjam, Kuwait. (Foto cortesía del Ejército de EUA)

Mientras estaban acantonados en Panamá, a principios de los años 20, Corner hizo que su joven protegido y oficial de operaciones escribiera, diariamente, los planes y órdenes de operaciones, lo que aumentó la destreza de Eisenhower como un planificador de operaciones. En una carta donde le contestaba a Eisenhower su solicitud de que le diera perspectivas a fin de ayudarlo a prepararse para asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Corner le contestó lo siguiente:

Tal vez no lo sepa pero debido a sus tres años de trabajo en Panamá, está mucho mejor adiestrado y preparado para Leavenworth que nadie que yo conozca. Recordará que durante todo su servicio [conmigo] se le requirió escribir una orden de operaciones para el funcionamiento de la base todos los días durante todos los años que estuvo allí. Llegó a familiarizarse muy bien con las técnicas y rutinas de preparar planes y órdenes para operaciones que incluyeron sus logísticas, lo que se convertiría en algo natural para usted¹².

Al reflexionar sobre su experiencia con los ejercicios de planificación operacional en Leavenworth,

Eisenhower después escribió lo siguiente: «Fox Corner estaba en lo correcto, hicimos este tipo de juego de guerra en Panamá»¹³.

La redacción como un medio para mejora la innovación en las filas

Además de crear y usar la capacidad y experiencia del soldado, el Ejército puede fomentar la innovación poniendo hincapié en la redacción profesional. La innovación prospera en el diálogo, que es realizado, en gran medida, por la redacción y publicación. En otras palabras, la redacción fomenta el intercambio libre y expedito de ideas y hechos, lo que ayuda a engendrar ideas nuevas e innovadoras. Según Elizabeth Einstein, en el «revival of learning» en la era del Renacimiento del siglo XIV, Italia se vio estimulada por la llegada de la imprenta y la capacidad para producir en masa distintas obras de redacción¹⁴.

Históricamente, los soldados han escrito como una manera de fomentar el diálogo profesional e impulsar la innovación y el cambio. El impacto institucional de algunos que han redactado y publicado sus ideas hace mucho tiempo, todavía hoy puede sentirse. Según

Edward Cox, en 1990 mientras servía en el Estado Mayor General, Conner «comenzó a escribir artículos para su publicación en revistas militares profesionales» y publicó un artículo titulado «Field Artillery in Cooperation with the Other Arms» que generó cambios significativos en los reglamentos de la artillería de campaña¹⁵. Del mismo modo, Eisenhower y George S. Patton hijo, desafiaron la doctrina de infantería convencional de su época, e inspiraron el diálogo profesional mediante la publicación de artículos en revistas de infantería y caballería sobre maniobra de armas combinadas y combate blindado¹⁶.

La redacción ayuda a difundir información e ideas, lo que promueve el aprendizaje, adaptación e innovación institucional. Por ejemplo, durante las campañas de Irak y Afganistán, las unidades pudieron compartir las lecciones operacionales proporcionando retroalimentación por escrito de sus asignaciones de combate en foros centralizados tales como el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército y, en muchos casos, directamente a las unidades que los reemplazaban. Este intercambio y fácil acceso a las lecciones aprendidas generó innovación y adaptación especialmente en el nivel táctico. En su estudio incisivo de innovación militar durante la campaña de Irak, James Russell destaca que la innovación fluyó desde el nivel táctico hacia arriba a medida que algunas unidades adoptaron su doctrina y equipamiento para las condiciones específicas de la campaña¹⁷. En vista de que las unidades, por lo regular, rotaban a las bases de origen después de un año, la adaptación sostenida y la innovación durante la campaña de Irak fueron posibles, en gran medida, porque se compartieron observaciones y lecciones por escrito. La transformación en curso del Ejército también depende de compartir las lecciones y el aprendizaje. Michael Formica concuerda al escribir que la transformación del Ejército «requeriría que el Ejército fomentara un diálogo en toda la organización acerca de las lecciones aprendidas»¹⁸.

La redacción como un medio para mejorar el pensamiento crítico y la iniciativa

Para ganar en ambientes operacionales modernos y futuros complejos, se requiere mejores pensadores y más dinámicos. El desafiar y exhortar a los soldados para redactar ayudaría al Ejército a fomentar el

pensamiento crítico y la iniciativa en las filas. El coronel (retirado) de infantería Thomas X. Hammes concuerda en que el Ejército necesitará desarrollar y formar oficiales «con pensamiento libre, dinámicos y tomadores de riesgo» para liderar las guerras complejas del presente y futuro, o la Cuarta Generación¹⁹. En su artículo acerca de la redacción, Lythgoe alega lo siguiente: «Si el Ejército quiere mejores pensadores, deberíamos comenzar capacitando a mejores redactores»²⁰. Desirae Gieseman concuerda al escribir que el Ejército moderno quiere «pensadores estratégicos» y una «mejor metodología para la redacción del Ejército que ayudará al mismo a desarrollarlos»²¹. Curiosamente, el pensamiento crítico e iniciativa son cualidades indispensables para el mando tipo misión—una filosofía de mando que defiende la práctica de empoderar a los subalternos para ejecutar las misiones dentro de la intención de los escalones superiores mediante la iniciativa disciplinada.

A fin de aprovechar mejor la capacidad de los soldados para pensar críticamente, los líderes del Ejército deberán considerar, seriamente, reducir la dependencia excesiva que tienen en el PowerPoint, y preferir que los subalternos les presenten la información en informes por escrito y sesiones de información, como en los tiempos previos al PowerPoint. Hammes escribe que antes del PowerPoint, el Estado Mayor del Ejército «preparaba resúmenes de dos o tres páginas sucintas de asuntos claves», lo que involucraba un mayor rigor intelectual y proporcionaba más tiempo a los integrantes del Estado Mayor y a los encargados de tomar decisiones para analizar y sopesar los asuntos en detalle²². El PowerPoint no ayuda a que el Ejército recobre su inversión en la capacitación y experiencia del soldado porque merma el pensamiento crítico. Hammes escribe que el PowerPoint es «una herramienta antítesis del pensamiento... es activamente hostil a la toma de decisión detallada»²³. Lythgoe escribe lo siguiente: «Resulta relativamente fácil producir una presentación en PowerPoint sin comprender claramente el tema en cuestión. Podemos cortar, pegar y reajustar las frases concisas para producir ideas del pensamiento y comprensión»²⁴. Al hacer hincapié que los informes por escrito eran posibles, en lugar de, o complementarios a las sesiones de información de PowerPoint, el Ejército puede obligar a los soldados a pensar críticamente sobre los asuntos y con mayor profundidad.

¿Cómo puede el Ejército hacer que los soldados redacten más y mejor?

La redacción es un excelente medio para que el Ejército cultive y aproveche la capacidad, innovación y pensamiento crítico del soldado—pero ¿cómo puede el Ejército hacer que los soldados redacten más y mejor? Los líderes del Ejército, en todos los niveles, pueden comenzar exigiendo a sus subalternos que desarrollen documentos y correspondencia bien redactados como parte de las operaciones cotidianas de su unidad. Además, también pueden desarrollar incentivos relacionados con requerimientos y rendimiento formal para los soldados, a fin de que redacten profesionalmente. Lythgoe concuerda y escribe que el Ejército debería «traer nuevamente la buena redacción como una parte visible de las operaciones diarias del Ejército», con líderes que exigen a los subalternos redactar eficazmente correos electrónicos y otras formas escritas de comunicación²⁵. Un requisito mayor para la buena redacción de documentos y correspondencia en la administración diaria ayudará a los soldados y líderes a pensar de una manera más crítica y hacerse más competentes.

El hacer que los soldados redacten más y mejor en las operaciones diarias nuevamente necesitará un cambio de la actual dependencia del Ejército de PowerPoint como una herramienta para presentar información a los encargados de tomar decisiones. Esto es porque PowerPoint inherentemente requiere que los usuarios compriman la información independientemente de la complejidad involucrada, lo que genera un interés de resumir los datos a costa de un análisis, lógica y coherencia detallada. Según Edward Tufte, un estudio que comparó a PowerPoint con otros métodos para presentar información arrojó prueba de que «PowerPoint, comparado con otras herramientas de presentación comunes, reduce la calidad analítica de presentaciones de evidencia importantes. Esto es especialmente el caso en los formatos ya elaborados de PowerPoint que corrompen el razonamiento estadístico y, a menudo, debilitan el pensamiento verbal y espacial»²⁶. Interesantemente, en su visita de 2015 a las fuerzas estadounidenses en Kuwait, se informó que el secretario de defensa Ashton Carter había prohibido el uso de PowerPoint en un intento de «desafiar el pensamiento de sus comandantes»²⁷.

El Ejército puede hacer que más soldados redacten de manera profesional al crear y formalizar requisitos e incentivos relacionados con el rendimiento, a fin de que

redacten documentos para su publicación, o en algunos casos, desarrollo de doctrinas, tácticas, técnicas y procedimientos. Conceptualmente, emulando al requisito anual del Cuerpo de Adquisición del Ejército para sus integrantes a fin de que acumulen 40 puntos de aprendizaje continuos anuales, el Ejército puede ordenar que los oficiales y suboficiales de mayor antigüedad publiquen, como mínimo, un artículo de investigación al año en una publicación profesional. Este mayor énfasis en la redacción profesional también podría ayudar al Ejército a maximizar las ganancias de sus inversiones en grandes recursos como *The Army Press* y *Military Review*, y fomentaría el diálogo profesional.

Además, el Ejército podría instituir exámenes escritos como parte del criterio de ingreso para los cursos o escuelas de desarrollo para oficial y suboficial. Douglas Macgregor, coincide al escribir que como una manera de cultivar un hábito de estudio profesional temprano en las carreras de oficiales, el Ejército debería instituir un examen escrito para el ingreso a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Macgregor escribe lo siguiente: «Al publicar la lista de lecturas requeridas y material de estudio, los capitanes sabrían, exactamente, en qué áreas serán examinados y qué destrezas necesitarán para desempeñarse bien»²⁸. En este momento toca destacar que en 2015, el Ejército implementó y evaluó una iniciativa en la que a los suboficiales que asistían al Curso de Líder Guerrero, Curso Avanzado de Líder, Curso de Líder de mayor antigüedad, Curso para Líder Maestro y Curso para Sargento Mayor se les exigió redactar ensayos que fueron evaluados por lo que se conoce como la Herramienta de Evaluación de Criterio de Redacción. Esta herramienta ayuda al Ejército a identificar los desafíos de redacción y comunicación de los suboficiales²⁹.

Además, el Ejército puede hacer que los soldados escriban al instar a los líderes en todos los escalones a dar mejores evaluaciones a los soldados que —dejando todas las otras cosas iguales— demuestran un nivel superior de profesionalismo con relación a sus compañeros al emprender estudio, investigación y redacción en temas de la profesión de las armas. Podría hacerse que los comités de ascenso adjudicarán puntos para aspirantes que han demostrado compromiso con el crecimiento profesional e intelectual cumpliendo, constantemente, sus requisitos obligatorios anuales de publicar un tema de importancia para la profesión.

Por último, el Ejército puede inspirar a los soldados a redactar poniendo hincapié en la lectura. Se podría alegar, convincentemente, que el Ejército cuenta con una fuerte tradición de lectura—como prueba, cita las listas de lectura profesional de muchísimos líderes del Ejército. Sin embargo, la existencia de listas de lectura profesional, si bien inspiradoras y motivacionales para algunos, no fomenta la preponderancia de los soldados para que lean y estudien la profesión en su tiempo libre. Se requiere que el líder (comandante) haga énfasis para que la mayoría de los soldados lean materiales profesionales. Los líderes, preferiblemente comandantes, deberían hacer la lectura y el debate subsiguiente una parte de los seminarios de desarrollo profesional periódicos de las unidades. La lectura y el debate inspirarán a los soldados a redactar, lo que generará vigorosamente el crecimiento profesional en el Ejército. Según Lythgoe, «la redacción, cuando se combina con la lectura, genera pensamiento poderoso»³⁰. Algunos de los más ilustres oficiales en la historia del Ejército crecieron profesionalmente a través de la lectura voraz, el pensamiento crítico, el debate y la redacción. Mientras estaba acantonado en Panamá, Eisenhower no solo escribió sino que también leyó extensamente. Cox escribe que Eisenhower y Conner «leían biografías de generales de la Guerra Civil y pasaban horas juntos discutiendo sus decisiones», frecuentemente, conversando hasta ya entrada la noche³¹. Curiosamente, según Cox, también fue en este tiempo que Conner pasó sus experiencias y lecciones de combatir junto con los poderes aliados en la Primera Guerra Mundial, e instó a Eisenhower a aprender todo lo que pudiera acerca de cómo pelear guerras junto con aliados³².

Conclusión

Con más soldados leyendo, pensando y redactando sobre sus desafíos y futuro, el Ejército podría presenciar avances decisivos en el pensamiento militar como lo hizo

el Ejército Alemán (Reichswehr) el siglo pasado. Durante el período entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, el Ejército Alemán pudo reformarse y desarrollar una doctrina de armas combinadas en gran parte porque su jefe de Estado Mayor, Hans Von Seeckt, dedicó 10 por ciento del Cuerpo de oficiales al estudio y redacción acerca de la Primera Guerra Mundial. Según Williamson Murray, Hans Von Seeckt asignó a más de 400 oficiales con experiencia de combate (más o menos, 10 por ciento del Cuerpo de Oficiales reducido de 4000, quienes fueron organizados en diferentes comités) para estudiar y redactar sobre la doctrina y tácticas de la Primera Guerra Mundial, así como de la guerra futura; «el resultado fue el extraordinario Reglamento del Ejército 487, Leadership and Battle with Combined Arms»³³. Este reglamento (publicado de 1921 a 1923) cambió el foco de la doctrina alemana de maniobra defensiva a ofensiva, y destacó la descentralización e iniciativa—principios clave del mando tipo misión³⁴. En este lúcido artículo titulado «Read, Think, Write, and Publish», el almirante Jim Stavridis alega que la institución castrense de EUA se beneficiaría de la misma manera, por no decir que más, si más integrantes del servicio estudiaran, redactaran y publicaran sobre una variedad de desafíos modernos que enfrentan sus instituciones y la fuerza conjunta³⁵.

El Ejército de EUA seguirá priorizando e invirtiendo en la capacitación y adiestramiento del soldado. Mientras que la institución busca e implementa maneras innovadoras para capacitar a soldados, también debería seguir buscando maneras de poder maximizar las ganancias en sus inversiones. El hacer hincapié en que los soldados redacten más y mejor en sus operaciones diarias, así como profesionalmente, es una manera para que el Ejército maximice las ganancias—en forma de capacidad, innovación y pensamiento crítico incrementada del soldado sobre sus inversiones en la capacitación. ■

El mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA es un oficial blindado y director asistente de producción asignado a la oficina ejecutiva del Programa de Misiles y Espacio, Arsenal Redstone, estado de Alabama. Ha servido en el Estado Mayor Conjunto (J-3) de las fuerzas de EUA en Corea y antes de esa asignación, comandó una compañía de infantería Stryker en el Fuerte Bliss, estado de Texas y una compañía blindada en Irak. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias Políticas de la Universidad Estatal de Arizona y una maestría en Estudios de Seguridad de la Escuela de Posgrado de la Armada de EUA. Kamara también es un egresado de honor del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra de la Armada de EUA.

Referencias Bibliográficas

Epígrafe. Jim Stavridis, «Read, Think, Write, and Publish», *Proceedings* 134, núm. 8/1, p. 266 (agosto de 2008), accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.usni.org/magazines/proceedings/2008-08/read-think-write-and-publish>.

1. Raymond, Daniel A.; Odierno, Raymond T. y McHugh, John M., «The Army University Proclamation» (julio de 2015) accedido el 31 de octubre de 2016, <http://armyu.army.mil/sites/default/files/documents/ArmyU%20Proclamation.pdf>.
2. 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), accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/TP525-3-1.pdf>.
3. Army Regulation (AR) 25-50, *Preparing and Managing Correspondence* (Washington, DC: Oficina Federal de Imprenta de EUA [GPO], 17 de mayo de 2015), p. 6, accedido el 25 de octubre de 2016, www.apd.army.mil.
4. Folleto de la secretaría del Ejército (DA Pam) 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 de junio de 1986) [obsoleto a partir de enero de 2013], prólogo.
5. Lythgoe, Trent J., «Flight Simulation for the Brain: Why Army Officers Must Write», *Military Review* 91, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2011): p. 49, accedido el 31 de octubre de 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20111231_art011.pdf.
6. Klausner, Henriette, Anne, *Writing on Both Sides of the Brain: Breakthrough Techniques for People Who Write* (New York: Harper Collins, 1987).
7. Zinsser, William, *On Writing Well: The Classic Guide to Writing Non-Fiction* (New York: Harper Collins, 2001).
8. Kilpatrick, James J., *The Writer's Art* (Kansas City, MO: Andrews McMeel Publishing, 1984).
9. Saleh, Naveed, *The Complete Guide to Article Writing de Naceed Saleh: How to Write Successful Articles for Online and Print Markets* (Burbank, CA: Writer's Digest Books, 2013).
10. *Ibid.*, p. 86.
11. Turabian, Kate, L., *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertations*, 8th ed. (Chicago: The University of Chicago Press, 2013), p. 5.
12. Eisenhower, Dwight, D., *At Ease: Stories I Tell to Friends* (New York: Doubleday & Company, Inc., 1967), p. 198.
13. *Ibid.*, p. 199.
14. Eisenstein, Elizabeth, L., «The Advent of Printing and the Problem of the Renaissance», *Past & Present* 45 (noviembre de 1969): p. 19, accedido el 25 de octubre de 2016, <http://www.jstor.org/stable/650048>.
15. Cox, Edward, «Grey Eminence: Fox Conner and the Art of Mentorship», *Association of the U.S. Army, Institute of Land Warfare, The Land Warfare Papers* no. 78W (septiembre de 2010), p. 37, accedido el 25 de octubre de 2016, http://www1.ausa.org/publications/ilw/ilw_pubs/Documents/LWP%2078W%20Fox%20Conner.pdf.

16. Eisenhower, *At Ease*, p. 172.
17. Russell, James, A., *Innovation, Transformation, and War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005–2007* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011).
18. Formica, Michael, D., «Building Irreversible Momentum», in Williamson Murray ed., *Army Transformation: A View from the U.S. Army War College*, (Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, 2001), p. 151.
19. Hammes, Thomas, X., *The Sling and The Stone, On War in the 21st Century* (St. Paul, MN: Zenith Press, 2006), 233.
20. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 49.
21. Gieseman, Desirae «Effective Writing for Army Leaders: The Army Writing Standard Redefined», *Military Review* p. 95, núm. 5 (septiembre-octubre de 2015): p. 117, accedido el 25 de octubre de 2016, http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20151031_art016.pdf.
22. Hammes, Thomas, X., «Essay: Dumb-Dumb Bullets», *Armed Forces Journal* en línea (1 de julio de 2009), <http://www.armedforcesjournal.com/essay-dumb-dumb-bullets/>.
23. *Ibid.*
24. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 53.
25. *Ibid.*, p. 55.
26. Tufte, Edward R., *The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within* (Cheshire, CT: Graphics Press, 2006), p. 3. El estudio en cuestión involucró «10 estudios de caso, una colección objetiva de 2000 diapositivas de [PowerPoint] y 32 muestras de control de presentaciones sin PowerPoint».
27. Whitlock, Craig «Carter Summons U.S. Military Commanders, Diplomats to Kuwait», *The Washington Post* online, 22 de febrero de 2015, accedido el 25 de octubre de 2016, https://www.washingtonpost.com/world/middle_east/carter-summons-us-military-commanders-diplomats-to-kuwait/2015/02/22/0d06c36e-baab-11e4-b274-e5209a3bc9a9_story.html.
28. Macgregor, Douglas A., *Transformation under Fire: Revolutionizing how America Fights* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2003), p. 214.
29. Tice, Jim, «Changes for NCOs: New Writing Test, Leader Course», *Army Times* online, 8 de febrero de 2015, accedido el 31 octubre de 2016, <https://www.armytimes.com/story/military-careers/army/enlisted/2015/02/08/army-nco-2020-projects-new-writing-test-leader-course/22799669/>.
30. Lythgoe, «Flight Simulation», p. 55.
31. Cox, Edward, «Grey Eminence», p. 89.
32. *Ibid.*, p. 90.
33. Murray, Williamson y Millett, Allan R., «Armored Warfare: The British, French, and German Experiences», in Williamson Murray and Allan R. Millet eds., *Military Innovation in the Interwar Period*, (New York: Cambridge University Press, 1996), 37.
34. *Ibid.*, págs. 37-38.
35. Stavridis, «Read, Think, Write, and Publish», págs. 16-19.