



Reflexiones sobre el liderazgo

Secretario de Defensa Robert Gates

Artículo tomado de la revista *Parameters*, edición en inglés, número de verano de 2008.

EL AÑO PASADO, leí el libro *Partners in Command* de Mark Perry. Es un relato sobre la relación especial entre el General Dwight D. Eisenhower y el General George Marshall y cómo estos desempeñaron un papel destacado en la victoria de EUA en la IIGM así como establecieron el fundamento para futuros éxitos en los primeros años de la Guerra Fría. Eisenhower y Marshall, por supuesto, son iconos, leyendas gravadas en granito. Tengo sus retratos en las paredes de mi oficina.

Una de las cosas fascinantes que descubrí en *Partners in Command* fue cómo ambos fueron influenciados por otro alto oficial del Ejército, que no es tan conocido y, de hecho, como lector de historia, jamás había oído hablar. Su nombre es Fox Conner, General, un tutor y mentor tanto de Eisenhower como de Marshall. Conner y Marshall se hicieron amigos cuando sirvieron juntos en el estado mayor del General “Black Jack” Pershing en la IGM. En la década de los años 20, Eisenhower sirvió como asistente en el estado mayor del General de Brigada Conner en la Zona del Canal de Panamá.

Tres axiomas

Marshall y Eisenhower aprendieron mucho sobre el tema de liderazgo y la conducción de la guerra de Conner. Conner poseía tres principios de guerra para una democracia que compartió con Eisenhower y Marshall. Estos fueron:

- Nunca luche a menos que sea necesario.
- Nunca luche por sí solo.
- Y, nunca luche por tiempo prolongado.

En condiciones normales, estos principios son muy sencillos y estratégicamente sólidos. Desde aquella época hemos oído de sus variantes a través de las décadas, tal vez captados más recientemente en la Doctrina Powell. Sin duda alguna, las condiciones actuales no

El 18 de diciembre de 2006, el Doctor Robert M. Gates fue juramentado en calidad del 22º Ministro de Defensa. Este artículo se basa en comentarios efectuados el 21 de abril de 2008 en la Academia Militar de EUA.

son normales, especialmente si se considera el alcance y complejidad de las amenazas que EUA enfrenta hoy en día, desde las guerras que entablamos actualmente hasta los conflictos que probablemente tendremos que entablar en el futuro. Por eso, querría sugerir cómo debemos pensar de la aplicación de los tres axiomas de Fox Conner en relación con los desafíos de seguridad del siglo XXI.

“Nunca luche a menos que sea necesario.” Que uno sólo debe entrar en la guerra como último recurso ha sido un principio del pueblo civilizado por mucho tiempo. Conocemos sus horrores y costos. La guerra es, por su naturaleza, imprevisible e incontrolable. Winston Churchill escribió en enero de 1942: “Aprendamos nuestras lecciones. Nunca, jamás piense que guerra alguna será suave o fácil, o que cualquiera que se lanza en el viaje incierto puede medir las mareas y huracanes que encontrará... Una vez dada la señal, el estadista ya no es el gran político, sino un esclavo de acontecimientos imprevisibles e incontrolables.”

En una dictadura, el gobierno puede obligar al pueblo a apoyar el esfuerzo de la guerra, por lo menos, por un tiempo. Sin embargo, la naturaleza de una democracia, limita la capacidad de un país de entablar la guerra, algo que no es necesariamente malo. De hecho, salvo la IIGM, tal vez, cada conflicto en la historia de EUA ha sido divisivo y polémico aquí en EUA. Al contrario de lo que dijo el General George Patton en sus discursos motivacionales, a la mayoría de norteamericanos no le gusta luchar.

Considere los conflictos de nuestra era. Se considera ampliamente que Afganistán es una guerra de necesidad—un contraataque a la zona que sirvió como punto de concentración y planeamiento para los perpetradores de los atentados del 11-S. La campaña en Irak, aunque justificada en mi opinión, es vista de distinta manera por mucha gente. En mi testimonio ante el Congreso sobre el tema de la guerra en Irak, observé que fuimos atacados aquí el 2001 desde Afganistán. Estamos en guerra en Afganistán hoy en día, en gran parte, porque descuidamos la situación en Afganistán después de que las fuerzas soviéticas se retiraron de ese país a fines de la década de los años 80. Cometimos un error estratégico en la etapa final de dicha guerra.

Si llegáramos a equivocarnos en la etapa final de la guerra en Irak, le dije al Congreso, las consecuencias serán todavía peores.

La verdad es que es difícil convencer a otros que debemos sostener la lucha en Irak ahora y continuar pagando el alto precio económico y humano de la lucha, para prevenir una lucha aún más violenta o un peligro aún mayor para nuestro país en el futuro. Tenemos a Afganistán como un recuerdo de que estos riesgos no son sólo hipotéticos.

El axioma de Conner—nunca luche a menos que sea necesario—domina las discusiones actuales en relación con naciones-parias tal como Irán que apoyan el terrorismo; que es una fuerza desestabilizadora en el Medio Oriente y en el Sudoeste Asiático y, en mi opinión, está completamente resuelto a adquirir armas nucleares. No necesitamos otra guerra en el Medio Oriente. De hecho, sería desastrosa en muchas maneras. Se debe mantener la opción militar sobre el tapete, dadas las políticas desestabilizadoras del régimen y los riesgos inherentes en una amenaza nuclear futura iraní, ya sea, de forma directa o mediante la proliferación nuclear.

Por otro lado, existe la amenaza presentada por violentas redes yihadistas. La doctrina de prevención ha sido criticada en muchas partes, pero es la respuesta a preguntas legítimas. Con la posibilidad de la proliferación de materiales nucleares, biológicos y químicos, así como la disposición de los terroristas de usarlas sin previo aviso, ¿podemos esperar a reaccionar hasta que un ataque catastrófico sea inminente o ya haya ocurrido? Dada la importancia de la opinión y apoyo popular, ¿cómo se justifica las acciones militares para prevenir algo que puede ocurrir mañana o en unos años? Aunque el axioma “nunca luche a menos que sea necesario” no excluye la prevención, después de nuestra experiencia con informaciones erróneas respecto a las armas de destrucción masiva, ¿cuán alto tiene que ser el nivel de confianza en nuestros datos de inteligencia para justificar interna y externamente una guerra preventiva?

El segundo axioma de Conner era “Nunca luche por sí solo”. Reconoció desde el comienzo que la manera en que se acabó la IIGM—y especialmente las condiciones del Tratado de Versalles—hizo casi inevitable otro conflicto de gran escala con

Alemania. La victoria requeriría relaciones fuertes entre las democracias angloamericanas y que los oficiales más exitosos del Ejército tendrían que adaptarse a cooperar con sus aliados y socios. Eisenhower y Marshall ejecutaron este concepto con brillantez en la IIGM, a pesar del hecho de que, según destacó un historiador acerca de los Generales de los Aliados, Eisenhower tuvo que lidiar con “un grupo de ególatras irritables y disfuncionales jamás vistos en ninguna guerra.”

No obstante, como escribe Perry, “Eisenhower era un comandante que pensaba que formar y mantener una coalición internacional de democracias no constituía una delicadeza política... sino más bien una cuestión de supervivencia nacional.” Llevó este concepto al establecimiento de la OTAN.

Pero, ¿Qué haremos si, como es el caso actual con la OTAN en Afganistán, algunos de nuestros aliados no quieren entrar en el combate; o imponen condiciones sobre dónde, cuándo y cómo pueden usarse sus fuerzas; o que sus presupuestos militares sean demasiado limitados como parte de su riqueza nacional para proveer una contribución substancial? Sin contar a EUA, la OTAN tiene más de dos millones de hombres y mujeres en sus filas, y sin embargo luchamos para sostener un despliegue de menos de 30.000 soldados de fuerzas no estadounidenses en Afganistán, y nos hemos visto forzados a pedir, casi mendigando, unos helicópteros.

En agosto de 1998, después de los bombardeos terroristas contra nuestras embajadas en Tanzania y Kenia, escribí un editorial en el periódico *The New York Times* sobre el terrorismo y las prioridades nacionales, y señalé que asumir una postura más agresiva en relación con el terrorismo, en casi todos los casos, requerirá que EUA “actúe violenta e independientemente”. Incluso después del 11-S y una serie de ataques en Europa y otros lugares, las poblaciones de muchos de nuestros aliados consideran la amenaza terrorista en una manera básicamente diferente a la nuestra, y eso continúa siendo un gran impedimento respecto a Afganistán y otros asuntos.

Como dijo Churchill, la única cosa peor a tener aliados es no tenerlos. Proveen equilibrio, credibilidad y legitimidad a los ojos de la mayor parte del mundo. En el caso de Afganistán,

no se debe descartar el poder de la unión de las democracias más adineradas y poderosas del mundo—como ocurrió recientemente en Bucarest—para reafirmar públicamente su compromiso a esta misión. Sobre todo, tampoco

La verdad es que es difícil convencer a otros que debemos sostener la lucha en Irak ahora y continuar pagando el alto precio económico y humano...

debemos olvidar el desempeño espectacular de los aliados tales como los británicos, canadienses, australianos, daneses, holandeses y demás.

Casi toda amenaza a nuestra seguridad en los años venideros exigirá trabajar con o por medio de otros países. El éxito en la guerra contra el terrorismo dependerá menos del combate en sí y más de cuán bien apoyemos a nuestros aliados y socios en el mundo de gobiernos islámicos moderados y otras partes. De hecho, desde el punto de vista de la seguridad nacional de EUA, el destino más importante de la carrera de un oficial norteamericano tal vez no será en calidad de comandante de tropas norteamericanas, sino de asesor o mentor de tropas de otros países mientras luchan contra las fuerzas del terrorismo e inestabilidad dentro de sus propias fronteras.

Por último, Fox Conner dijo, “Nunca luche por tiempo prolongado”. Según Perry, el General Conner pensó que “las vidas norteamericanas son muy valiosas, y ninguna democracia, sin importar cuán presionada pudiera estar, podría permitirse el lujo de poner a prueba la paciencia de su pueblo.” Inicialmente, Conner infundió la idea a Eisenhower y Marshall de localizar el enemigo, luchar contra el enemigo y derrotar al enemigo en un corto período de tiempo. En la IIGM, el pueblo norteamericano ya había comenzado a perder la paciencia en el otoño del año 1944, cuando el avance relámpago en las llanuras de Francia después del Día-D dio lugar a un choque sangriento a lo largo de la frontera occidental de Alemania. Esto ocurrió sólo dos años y medio después del ataque a Pearl Harbor.

Sin duda alguna, Eisenhower tenía eso en mente cuando llegó a la presidencia en el tercer año de la guerra en Corea. Él pensaba que EUA y el pueblo norteamericano no podía tolerar ser empantanados en otro impasse sangriento e interminable en el Noroeste Asiático mientras que los soviéticos amenazaban otras regiones, especialmente Europa. Eisenhower estaba incluso dispuesto a amenazar con el uso de la opción nuclear para poner fin de aquel conflicto.

Han pasado seis años y medio desde que ocurrieron los ataques del 11-S y cinco años desde el comienzo de la guerra en Irak. La guerra de Irak ha sido para EUA, la segunda guerra más larga desde la Revolución, y la primera, desde ese entonces, de ser entablada completamente por una fuerza de voluntarios. En Irak y Afganistán, el éxito militar rápido del principio ha conducido a prolongadas campañas de estabilización y reconstrucción en contra de insurgentes y terroristas brutales y adaptables. Esto ha puesto a prueba el valor de nuestras fuerzas armadas y la paciencia de nuestro pueblo en una manera que no hemos visto en una generación.

A principios del XXI, las Fuerzas Armadas de EUA todavía estaban organizadas, adiestradas y

equipadas para entablar las guerras convencionales de gran escala, pero no las operaciones no convencionales largas y desordenadas que proliferaron después de la caída de la Unión Soviética. La misma situación ocurrió con los procedimientos de adquisición, la sanidad militar y mucho más. La campaña actual ha durado más y ha sido más difícil de lo que anticipamos o para la cual nos preparamos en un principio. Por eso, hemos tenido que establecer con urgencia nuevos métodos para alcanzar el éxito a largo plazo, algo que pienso que estamos logrando.

Con el transcurrir del tiempo, es inevitable una reducción de fuerzas norteamericanas en Irak; el debate en Washington gira en torno al ritmo. Pero el tipo de enemigo que enfrentamos en la actualidad—violentas redes yihadistas—no dejarán que quedemos en paz. La que ha sido denominada la Guerra Larga es probable que sea una que tome muchos años de combate constante y cruento en todo el mundo, en distintos grados de tamaño e intensidad. No existe una fórmula mágica para poner fin a esta campaña generacional ni se puede encuadrar en un calendario. No existen estrategias de repliegue. Parafraseando al bolchevique Leon Trotsky,

tal vez no nos interesa la guerra larga, pero la Guerra Larga está interesada en nosotros.

Cómo el liderazgo civil y militar de EUA maneje estos asuntos y dilemas transcendentales determinará cómo, dónde y cuándo nuestras fuerzas podrían desplegarse para el combate en los próximos años. Al tratar los tres axiomas de Conner, espero haber generado preguntas y proporcionado algunas respuestas, y este es precisamente mi objetivo. Es importante que los norteamericanos piensen en estos temas y saquen sus propias conclusiones.



Ejército de EUA

El General Dwight D. Eisenhower, el entonces Comandante Supremo de Fuerzas Aliadas en Europa, inspecciona a integrantes de una unidad blindada norteamericana en una visita a las instalaciones de la OTAN en Alemania.

Franqueza, credibilidad y disentimiento

Con el fin de lograr la victoria en los campos de batalla asimétricos del siglo XXI—el ambiente de combate que dominará en las décadas venideras, en mi opinión—nuestro Ejército requerirá líderes de agilidad, ingenio e imaginación extraordinarios; líderes dispuestos y preparados para pensar y actuar de manera creativa y decisiva en un tipo de mundo diferente, en un tipo de conflicto distinto para el cual nos hemos preparado en las últimas seis décadas.

Hay algo que no cambiará. Todavía necesitamos hombres y mujeres en las fuerzas armadas que evalúen situaciones con claridad y que informen tanto a sus subalternos como a sus superiores lo que necesitan oír en lugar de lo que quieren oír.

En este aspecto, el general Marshall, en particular, es un modelo digno de emular. A fines del año 1917, en la IGM, el estado mayor militar de EUA en Francia estaba llevando a cabo un ejercicio de combate para la Fuerza Expedicionaria de EUA. El General Pershing estaba de mal humor. Descartó las críticas de un subalterno tras otro y salió indignado. Pero el entonces Capitán Marshall tomó al General de cuatro estrellas del brazo, lo encaminó nuevamente al lugar de la reunión y le explicó que los problemas que estaban enfrentando eran el resultado de no haber recibido el manual necesario del cuartel general norteamericano—el cuartel general de Pershing. El comandante dijo, “Bien, usted sabe que tenemos nuestros problemas.” Marshall respondió, “Sí, lo sé, General, pero nuestros problemas son inmediatos y de todos los días y se tienen que resolver antes del anochecer.”

Después del encuentro, otros oficiales se le acercaron a Marshall expresándole sus condolencias por el hecho de que seguramente lo despedirían y lo enviarían a la línea de combate. Por el contrario, Marshall llegó a ser un valioso consejero para Pershing y, a su vez, Pershing un valioso mentor para Marshall.

Veinte años después, el entonces General Marshall estaba en la Casa Blanca con el Presidente Franklin D. Roosevelt y sus principales asesores y secretarios de gabinete. La guerra en Europa era una posibilidad, aunque distante, para un EUA aislado. En dicha reunión, el Presidente Roosevelt propuso que el Ejército de EUA, cuyo tamaño en esa época era entre el de Suiza y

Portugal, fuese la prioridad más baja en términos de asignación presupuestaria. Los asesores de Roosevelt asintieron con la cabeza. La formación de un ejército podía esperar.

El Presidente Roosevelt, buscando la aprobación de las fuerzas armadas para su decisión, dijo, “¿Estás de acuerdo o no George?” El general Marshall, que odiaba ser llamado por su nombre, respondió, “Lo siento, Señor Presidente, no estoy de acuerdo en lo absoluto.” El salón quedó en silencio. Luego, el Ministro de Hacienda dijo al General Marshall, “Pues, fue un placer conocerlo.” Poco tiempo después el General Marshall fue nombrado Jefe de Estado Mayor del Ejército.

Hay otros ejemplos más recientes de oficiales de alto rango que hablaron con franqueza con sus superiores. Poco antes de comenzar la guerra terrestre contra Irak en febrero de 1991, el General Colin Powell, entonces Jefe de Estado Mayor Conjunto, se reunió con el primer Presidente Bush. Yo estaba presente en el Despacho Oval. El General Powell miró al Presidente a los ojos y dijo: “Estamos a punto de entrar en la guerra. Podríamos sufrir cientos de miles de bajas. Si eso ocurre, ¿está preparado para proseguir hasta la victoria? ¿Va a aguantar hasta el final?” Quería que el Presidente encarara la realidad. El Presidente dio la respuesta correcta.

En este punto debo destacar que en el período en que he servido como Ministro de Defensa, he cambiado muchas decisiones importantes porque algunos generales no estaban de acuerdo conmigo y que luego me convencieron de tomar un mejor curso de acción. Por ejemplo, en algún punto, he decidido hacer algunos cambios radicales en un comando en particular, nombrando un comandante de otra institución armada, que nunca había servido en calidad de comandante. Un jefe de estado mayor de una de las instituciones armadas me persuadió a cambiar mi decisión.

En mis visitas a las primeras líneas del frente, adopté como prioridad reunirme con pequeños grupos que iban desde soldados hasta oficiales superiores, y sus opiniones fueron valiosas, ayudándome a formar ideas y tomar decisiones. Sería conveniente para todos los oficiales de alta jerarquía pedirle ideas a los soldados, clases y oficiales subalternos. Éstos se encuentran en el frente y saben en realidad lo que sucede.

En términos más generales, si como oficial, no habla con la verdad y sin condiciones ni establece un ambiente donde se fomenta la franqueza, entonces se habrán perjudicado a sí mismo y a la institución. Este consejo se remonta a una época previa a las raíces de nuestra república. Sir Francis Bacon era un jurista y filósofo del siglo XVII así como confidente del ministro principal del Rey Jaime de Inglaterra. Dio este consejo a un protegido que quería seguir sus pasos en la corte: “Nunca olvides la gran confianza con la que se te ha embestido en la posición que has asumido; tú eres como un centinela permanente, siempre vigilante para dar [al Rey] informaciones verdaderas. Si lo adulas, lo traicionas.”

En el caso del General Marshall, fue capaz de forjar lazos estrechos de confianza con el Presidente Roosevelt no sólo porque su jefe civil podía contar con su franqueza, sino también porque una vez se tomara una decisión, Roosevelt estaba seguro de que Marshall haría lo necesario para llevar a cabo una política—aunque no estuviese de acuerdo con ella—y hacerla funcionar. Esto es importante puesto que los dos con frecuencia tuvieron opiniones encontradas los años siguientes, desde asuntos relacionados con la producción de material bélico hasta si los Aliados deberían postergar una invasión al continente europeo.

Analicemos la situación a mediados del año 1940. Los alemanes recién habían tomado control de Francia y la Batalla de Gran Bretaña estaba a punto de comenzar. Roosevelt pensó que enviar armas y equipamiento rápidamente a Gran Bretaña, incluyendo la mitad de la producción de bombarderos, debía ser la prioridad más alta para salvar a nuestro aliado. El General Marshall creía que el rearme de EUA debía ocurrir primero. El Presidente Roosevelt rechazó la opinión del General y de otros, y tomó lo que la mayoría de historiadores considera ser la decisión apropiada—hacer lo necesario para mantener viva a Gran Bretaña.

Lo importante es lo que no ocurrió después. Había un poderoso movimiento interno que respaldó la posición del General Marshall entre los que se encontraba una gran variedad de periódicos, congresistas y personas influyentes, y sin embargo, el General Marshall no sacó provecho de éstos ni los usó. No había ninguna

propuesta para los presidentes de comité en el Congreso, ninguna filtración de información a reporteros simpatizantes, ningún editorial escrito bajo otros nombres en los periódicos, ni formación de coaliciones con grupos de apoyo. El General Marshall y sus colegas hicieron funcionar la política para mantener la supervivencia de Gran Bretaña.

En las décadas siguientes, emergió un gran cuerpo militar permanente como resultado de la Guerra Fría, una organización que forjó vínculos estrechos con el Congreso y el sector industrial. Con el pasar de los años, oficiales de gran jerarquía, de vez en cuando, han estado tentados a utilizar estos nexos para sobrepasar el liderazgo civil, especialmente en las disputas sobre la compra de importantes sistemas de armas. Se debe y tiene que resistir esta tentación.

El General Marshall ha sido reconocido como un modelo clásico en cuanto a la manera en que los oficiales militares deben tratar los desacuerdos con sus superiores y especialmente con los civiles vestidos con la facultades para el control de las fuerzas armadas según nuestra Constitución. En estas situaciones, los deberes de un oficial son:

- Siempre ofrecer consejos directos y francos.
- Mantener privado los desacuerdos.
- Implementar fielmente las decisiones que van en contra de su convicción.

Como fue el caso con las lecciones de guerra de Fox Conner, estos principios son un buen punto de partida para abordar cuestiones que tienen que ver con franqueza, desacuerdo y deberes. Semejante a los axiomas de Conner, la implementación de estos principios en las situaciones que enfrentan los oficiales militares hoy en día y en el futuro, es mucho más compleja.

La IIGM fue el último conflicto convencional que terminó con una rendición incondicional de la contraparte. Desde entonces las campañas militares—de Corea a Vietnam, Somalia y ahora Irak—han sido iniciativas frustrantes y polémicas tanto para el pueblo norteamericano como para sus Fuerzas Armadas. Cada conflicto ha provocado debates sobre si los oficiales militares de mayor jerarquía estaban siendo demasiado o insuficientemente deferentes con los líderes civiles, y si los civiles, a su vez, eran demasiado o insuficientemente receptivos ante los consejos militares.

Ante la ausencia de líneas claras de avance o retirada en el campo de batalla, cada conflicto ha llevado al alto liderazgo civil y militar a buscar el apoyo de un pueblo norteamericano cada vez más escéptico, mediante el uso de una variedad de criterios y sistemas métricos—desde cifras de muertos hasta la participación electoral. En aquella época, como hoy, el pueblo norteamericano confió en gran parte de la franqueza y credibilidad de los oficiales militares para juzgar cuán bien se desenvolvía una campaña y si debían continuarse o no las iniciativas.

La franqueza y credibilidad siguen siendo indispensables, porque veremos aún más conflictos irregulares y difíciles, de distintos tipos, en los próximos años; conflictos en que los deberes tradicionales de un oficial serán acompañados por dilemas verdaderos—dilemas presentados por un ambiente no lineal compuesto de civiles, detenidos, contratistas, medios de comunicación integrados y un adversario que no usa uniformes ni acata las leyes de la guerra; un adversario que puede ser enemigo un día, como hemos presenciado en la provincia de Anbar en Irak, y socios el siguiente día.

Muchos oficiales y cadetes jóvenes analizan estos escenarios en las clases de ética y escuchan los relatos de los veteranos; tome por ejemplo una situación en donde un querido sargento de pelotón muere como consecuencia de un tiro de francotirador disparado, supuestamente, desde una casa adyacente a un camino. Cuando llegan las fuerzas de combate, el francotirador ya se ha escapado. Sin embargo, la anciana que vive en la casa, todavía está allí. Los comandantes de batallón y brigada dan la orden de demoler la casa, para enseñarles una lección a los simpatizantes del enemigo y eliminar una posible posición de fuego de francotiradores. El joven jefe de pelotón lleva a cabo una investigación y concluye que este curso de acción sería contraproducente. Entonces el teniente decide no destruir la casa, y su decisión es respaldada por el comandante. Este es un relato verdadero de Irak, una campaña que ha sido denominada la “Guerra de Capitanes”, dado que, como es el caso en cualquier contrainsurgencia, gran parte de la ventaja decisiva proviene de la iniciativa y buen juicio de los oficiales subalternos.

Hablando de lecciones aprendidas, cabe mencionar que durante mi servicio en calidad de

Secretario, me ha impresionado positivamente la manera en que las revistas profesionales del Ejército publican las críticas de algunos de nuestros oficiales más brillantes e innovadores—críticas algunas veces muy francas—sobre cómo las fuerzas armadas llevan a cabo sus operaciones; incluyendo opiniones sobre el liderazgo superior, tanto militar como civil. Creo que esto es señal de vitalidad, salud y fortaleza institucional. Insto a cada integrante de las fuerzas armadas asumir el cargo de disidencia valiente, considerada, pero leal si la situación lo exige. De acuerdo o no con los artículos, los oficiales superiores deben aceptar este tipo de disidencia como diálogo razonable, y proteger y ascender a aquellos de considerable menor jerarquía que asumen esa posición.

En una revista profesional del año 1970, escribí mi primera, pero muy lejos de mi última crítica de la Agencia Central de Inteligencia, cuando tenía cuatro años en mi carrera. Sin el apoyo de varios oficiales superiores de la Agencia, mi carrera habría terminado rápidamente.

En las fuerzas armadas, como en toda universidad o empresa de EUA, existe un enfoque en el trabajo en equipo, el fortalecimiento de consenso y colaboración. Sin embargo, no se equivoquen, llegará la hora en que un líder de las fuerzas armadas de hoy tendrá que tomar, por sí solo, una decisión difícil e impopular, o desafiar la opinión de oficiales superiores y decirles que no pueden cumplir la misión con el tiempo y recursos disponibles—un cargo difícil en una organización fundada en el espíritu de “se puede hacer” tal como el Ejército de EUA; o la hora en que un integrante de las fuerzas armadas sabrá que sus oficiales superiores están malinformando a la prensa o al Congreso o al pueblo norteamericano. Estos son los momentos cuando toda la carrera de un oficial podría estar en peligro. ¿Qué harán? Estas son preguntas difíciles que exigen un análisis profundo a lo largo de la carrera de todo oficial. No hay respuestas fáciles.

Si siguen los dictados de su conciencia y mantienen el valor de sus creencias, mientras manifiestan respetuosamente su franqueza a los oficiales superiores y alientan la franqueza en los demás, estarán en una posición ventajosa para encarar los desafíos que se les presenten en calidad de oficiales y líderes en los próximos años. *MR*