



MARZO-ABRIL 2010

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

MARZO-ABRIL 2010

<http://militaryreview.army.mil>



Military Review

La conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos p. 2

Adrian R. Lewis, Doctor en Filosofía

El rendimiento militar de Rusia en Georgia p. 30

Tor Bukkvoll, Doctor en Filosofía

Adaptar la Fuerza Generadora p. 37

Teniente General Michael A. Vane, Ejército de EUA

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos p. 60

Coronel (Jubilado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y

Coronel (Jubilado) Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

Empatía—una verdadera destreza de líder p. 68

Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner, Ejército de EUA



CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

(Ejército de EUA, Sgto. 2º Andrew Smith)

Soldados estadounidenses y policías fronterizos afganos caminan por un sendero de montaña durante una patrulla en la provincia de Paktiya, Afganistán, 13 de octubre de 2009.





Military Review

**Teniente General
Robert L. Caslen, hijo**
*Comandante,
Centro de Armas Combinadas*

Coronel John J. Smith
Director General

Teniente Coronel Gary Dangerfield
Subdirector

Redacción

Marlys Cook
Editora Jefe, Edición en inglés

Mayor Sharon Russ
Gerente de Producción

Miguel Severo
Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros

Administración

Linda Darnell
Secretaría

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Paula Keller Severo
Traductora Asistente

Michael Serravo
Diagramador/Webmaster

Edición Hispanoamericana

Albis Thompson

Ronald Williford
Traductores/Editores

Edición Brasileña

Flavia da Rocha Spiegel Linck

Shawn A. Spencer
Traductores/Editores

Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Coronel Cristian E. Chateau
*Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante
el CAC y Asesor de la Edición Hispano-
americana*

Coronel Sergio Luiz Goulart Duarte
*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante
el CAC y Asesor de la Edición Brasileña*

Foto de portada: Marcadores de tumbas improvisadas erguidos sobre la fosa común en donde yacen los restos de los soldados georgianos muertos durante el conflicto con Rusia, en las afueras de Tbilisi, Georgia, 2 de septiembre 2008.

(Foto AFP, Stringer)



2 La conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos

Adrian R. Lewis, Doctor en Filosofía

El Ejército de EUA y el Cuerpo de Infantería de Marina son demasiado pequeños para hacer todo lo que les pedimos y exigimos que hagan, y el pueblo estadounidense vive cómodamente en una farsa. La farsa es la de que las fuerzas armadas de EUA cuentan con suficientes hombres y mujeres para hacer su trabajo, que la moral es alta y que las responsabilidades y los problemas son insignificantes.



14 Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam

Thomas H. Johnson y M. Chris Mason

Una máxima citada a menudo es la de que, en todos los conflictos del siglo pasado, EUA siempre vuelve a pelear la misma guerra. Un gran número de analistas y periodistas recientemente han mencionado la guerra en Vietnam en relación con Afganistán.



30 El rendimiento militar de Rusia en Georgia

Tor Bukkvoll, Doctor en Filosofía

En agosto de 2009, Rusia celebró el primer aniversario de su campaña militar en Georgia. Según el punto de vista del Kremlin, la guerra fue una demostración de la capacidad renovada de las fuerzas armadas rusas para pelear guerras convencionales. Los observadores independientes también han compartido parcialmente ese punto de vista. El Presidente de Rusia ha prometido que las lecciones extraídas del conflicto darán lugar a nuevas prioridades en las adquisiciones de armas.



37 Adaptar la Fuerza Generadora

Teniente General Michael A. Vane, Ejército de EUA

¿Cómo puede un Ejército que está en guerra, en contacto directo a diario con un enemigo adaptable, mantener su propia adaptabilidad? ¿Cuán rápido puede un Ejército establecer las condiciones para forzar a un adversario a cumplir sus órdenes? Aún más específicamente, ¿cómo aprende y se adapta una gran organización tal como el Ejército de Estados Unidos?



50 ¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro!

Teniente Coronel Joe Doty, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, y Mayor Walter Sowden, Ejército de EUA

Imagine un Ejército en donde los soldados no tengan que asistir a clases y ver una pila de diapositivas de PowerPoint sobre ética y liderazgo. Visualice un ejército sin clases centradas exclusivamente en los siete Valores del Ejército. Figúrese un Ejército en donde el desarrollo de carácter es intencionalmente parte de todo lo que literalmente se hace. ¿Suenan exagerado o irracional? No debería.



60 Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos

*Coronel (Jubilado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y
Coronel (Jubilado) Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA*

En abril de 2009, el Ministro de Defensa Robert Gates visitó cada una de las escuelas superiores de las Fuerzas Armadas para presentar sus argumentos en cuanto a las recomendaciones presupuestarias para el Presidente. Podemos inferir que su propósito era comunicar, directamente, las prioridades críticas del presupuesto de la defensa nacional para el año fiscal 2010 a los líderes de mayor antigüedad emergentes de los servicios armados.



68 Empatía—una verdadera destreza de líder

Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner, Ejército de EUA

En su clásico artículo de 1991 del Harvard Business Review, "Leadership in a Combat Zone", el Teniente General Gus Pagonis, esboza una trayectoria de liderazgo eficaz, centrándose en el desarrollo de dos rasgos de liderazgo fundamentales: la experiencia y la empatía. Hay poco desacuerdo entre los profesionales militares en cuanto a que los líderes deben ser competentes en la gestión de sistemas. Pero ¿qué sucede con la empatía?



78 La inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército

Teniente Coronel (Jubilado) Gerald F. Sewell, Ejército de Estados Unidos

¿Juega la inteligencia emocional un rol en el liderazgo del Ejército de Estados Unidos? ¿Es el liderazgo militar incompatible con el concepto de inteligencia emocional? ¿Es la inteligencia emocional demasiado suave? ¿Son demasiados severos los líderes del Ejército?



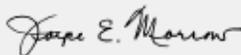
84 Fomentar la capacidad de la nación socia: Cómo establecer las condiciones para el éxito

Coronel Kenneth J. Crawford, Ejército de EUA

Muchos de nuestros soldados y sus líderes están en su segunda, tercera o cuarta rotación a Irak o Afganistán. Si bien probablemente están llevando a cabo misiones en el siguiente nivel superior, se benefician de las experiencias de sus previos despliegues para proporcionar enfoque y fortaleza a fin de superar los retos y la adversidad.

George W. Casey, Jr.
General, United States Army
Chief of Staff

Official:



JOYCE E. MORROW
Administrative Assistant to the
Secretary of the Army 0633905

Military Review--Publicada bimestralmente en inglés, español y portugués, así como trimestralmente en Árabe por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas. Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983. Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328. Correo Electrónico (E-Mail) leav-milrevweb@conus.army.mil. La *Military Review* puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>. Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros. Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published bimonthly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348. Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

La conscripción, el futuro de la república y de los Estados Unidos

Adrian R. Lewis, Dr. en Filosofía



(Foto, Darren Abate)

Soldados en posición de atención durante una ceremonia de inducción de nuevos reclutas del Ejército de EUA en el campo de juego antes del partido de fútbol All-American Bowl del Ejército, 3 de enero de 2009, en el Alamodome de San Antonio, Texas.

EL EJÉRCITO DE EUA y el Cuerpo de Infantería de Marina son demasiado pequeños para hacer todo lo que les pedimos y exigimos que hagan, y el pueblo estadounidense vive cómodamente en una farsa. La farsa es la de que las fuerzas armadas de EUA cuentan con suficientes hombres y mujeres para hacer su trabajo, que la moral es alta y que las responsabilidades y los problemas son insignificantes. Sin embargo, el pueblo estadounidense no está en los campos de batalla,

y es por eso que los soldados e infantes de marina están enojados. Están enojados porque tienen que cumplir asignaciones prolongadas en Irak, porque la política de límite de salida de las fuerzas ha evitado que algunos de ellos vayan tras sus sueños, ya que eran demasiados pocos de ellos para poner en práctica, correctamente, la doctrina de contrainsurgencia, porque sus familias han tenido que sacrificar mucho a causa de sus repetidos despliegues y que — mientras muchos de ellos han servido dos o más

Adrian Lewis es profesor de historia en la Universidad de Kansas. Se desempeñó en el servicio activo con el 2º Batallón (Ranger), 75º Regimiento de Infantería, y como profesor de historia en la Academia Militar de Estados Unidos en West

Point. Tiene a su haber un doctorado de la Universidad de Chicago. Él es autor de The American Culture of War: The History of U.S. Military Force from World War II to Operation Iraqi Freedom y Omaha Beach: A Flawed Victory.

asignaciones en Irak o Afganistán— muchos de sus contemporáneos estadounidenses no han contribuido en lo absoluto a la iniciativa de la guerra. Esto se debe a un hecho: Los líderes políticos estadounidenses tomaron una decisión conveniente para hacer recaer todo el peso de la Guerra contra el terrorismo sobre una fuerza pequeña y profesional.

Esto ha engendrado cólera, dolor y desprecio. Sin embargo, ojos que no ven corazón que no siente. La distancia entre los estadounidenses y sus fuerzas armadas ha aumentado considerablemente, desde la guerra de Vietnam, facilitando la cómoda fachada de que el pueblo estadounidense tiene un solo rol que jugar en las guerras de la Nación —el de espectador. Los estadounidenses deben reconocer la necesidad de *reinstaurar la conscripción*.

Algunos sostienen que esto no es posible, sobre todo porque Estados Unidos ya no es una Nación cohesiva, unificada, y porque los estadounidenses tienen demasiadas ideas culturales preconcebidas, sumamente centradas en el consumismo. Según esta escuela de pensamiento, la cultura del consumidor ha generado personas egoístas e incapaces de sacrificarse por un bien mayor. Otros sostienen que la conscripción no es posible porque los líderes políticos y militares temen que el público pueda limitar su libertad de acción. Además, temen que la voluntad de la gente sea tan débil como fue cuando le falló al Ejército en Vietnam. Consideremos las palabras de Andrew Bacevich en su reciente libro, *The Limits of Power*: “En cuanto a la esperanza de que el restablecimiento de la conscripción pueda revigorizar las políticas, la considero análoga a la idea de que fomentar la creencia en Cristo en las fiestas navideñas reavivará la espiritualidad estadounidense. Una fantasía bastante agradable, que pasa por alto las fuerzas, que en primer lugar, transformaron las celebraciones navideñas en una orgía de consumo.”¹ Esta declaración revela el espíritu de la época del público estadounidense en el siglo XXI.

Tanto el Ejército de EUA como el Cuerpo de Infantería de Marina están demasiados comprometidos y sobrepasan sus capacidades para lograr el éxito en sus misiones. Los despliegues constantes están desgastando

a los soldados, a los infantes de marina y a sus familias tanto física, psicológica como emocionalmente. Los Estados Unidos carece de la reserva estratégica para responder, inmediatamente, a graves amenazas. Como asunto de seguridad nacional, el país necesita ampliar perceptiblemente el tamaño del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina. La única manera de hacerlo en el ambiente político, social y económico actual es reinstaurando el servicio militar obligatorio.

Si bien hay más que prueba suficiente para respaldar la conclusión de Bacevich, no debemos perder de vista un hecho: *A los estadounidenses todavía no se les ha pedido servir*. No ha habido un debate nacional sobre el tema. A los líderes políticos les ha faltado la valentía para iniciar uno, y los líderes militares no confían mucho de los estadounidenses y se sienten demasiado cómodos con las fuerzas profesionales para desafiar el estatus quo.

En los años subsecuentes a la guerra de Vietnam, las fuerzas armadas se convirtieron en un “racimo militar” (que representa 0,5 por ciento de los hogares estadounidenses), un grupo profesional con su propio sistema singular y conjunto de valores, éticas y convicciones. Han peleado las guerras de Estados Unidos desde 1973 hasta el presente. El fin de la conscripción en 1973, eficazmente, eliminó a los estadounidenses de la lucha; no se equivoquen, querían que los eliminaran. La Guerra de Vietnam dejó en el país una atmósfera anti-militar, y no fue hasta la administración Reagan que esta atmósfera comenzó a cambiar. Sin embargo, la administración Reagan no hizo esfuerzo alguno para incluir nuevamente a los estadounidenses en la ecuación de guerra. La eliminación de los estadounidenses de las guerras de la Nación sigue teniendo ramificaciones significativas, el efecto neto no reconocido el cual ha sido desastroso para la seguridad militar y nacional.

Luego de los horrendos ataques contra Estados Unidos del 9/11, la administración Bush declaró una “Guerra contra el Terrorismo”; promulgó una agresiva doctrina estratégica nueva de “guerra con derecho preferente” (guerra realmente preventiva); y comprometió a la Nación en la guerra en Afganistán e Irak. Además, desplegó las fuerzas estadounidenses

en otras partes del mundo tales como el cuerno de África y en las Filipinas. La administración de Bush dependió de las fuerzas ya existentes para pelear esta guerra extendida. No movilizó a los estadounidenses para “una lucha larga y difícil,” aunque insistió en una campaña de propaganda demagógica a través del temor, por así llamarla. Con su visión mundial maniquea en blanco y

...el pueblo estadounidense tiene un sólo rol que jugar en las guerras de la Nación—el de espectador.

negro y su retórica belicosa, enajenó eficazmente a los aliados y les dijo que no eran necesarios.

Por consiguiente, casi todo el peso de la supuesta Guerra contra el Terrorismo recayó en los profesionales del Ejército, el Cuerpo de Infantería de Marina, la Marina de Guerra, la Fuerza Aérea, la Guardia Nacional y el Componente de la Reserva. El peso recayó sobre menos de 1 por ciento de los 300 millones de estadounidenses. Por otra parte, con los estadounidenses fuera de la ecuación, era más fácil ir a la guerra. No había temor de un movimiento pacifista tal como el experimentado por las administraciones de Johnson y Nixon.

Las guerras de Bush no fueron iniciativas nacionales que provocarían la ira de un gran número de personas. De hecho, es incorrecto decir que, “Estados Unidos está en guerra.” Es más preciso decir que el Ejército de los Estados Unidos está en guerra y que los estadounidenses, ya sean, espectadores o visitantes desinteresados no tienen deber alguno y ningún tipo de responsabilidad ni compromiso. De hecho, luego de declarar la guerra, la administración de Bush instituyó las reducciones de impuestos y les dijo a los estadounidenses que se fueran de compra. Bush jamás pidió a los estadounidenses que hicieran el más mínimo sacrificio, ni apeló a su buena voluntad. Apeló a la avaricia y al interés propio. Ésta no era la reacción estadounidense tradicional ante una guerra, y éste no era el papel tradicional de presidentes estadounidenses en guerra.

¿Por qué la conscripción?

La conscripción es necesaria en este momento porque contamos con muy pocos soldados e infantes de marina a quienes se les pide hacer demasiado. Sin embargo, esto es solamente una explicación parcial. Las amenazas que encara EUA son verdaderas, substanciales y crecientes. Parte del motivo de estas amenazas es la ineptitud en el manejo de los asuntos exteriores y políticas militares. La presencia del Ejército estadounidense en distintas partes del mundo en los últimos 60 años, ha creado estabilidad y prosperidad, permitiendo que la gente desarrolle sus economías sin miedo a la invasión de sus vecinos. De Corea a Europa, el Ejército de EUA ha mantenido el estatus quo. La retirada unilateral del Ejército de EUA por el Pentágono bajo el entonces Secretario de Defensa Rumsfeld, si bien necesaria para satisfacer las exigencias crecientes de las fuerzas estadounidenses en el Oriente Medio, crearon nuevas oportunidades para la agresión. Ahora, la reserva estratégica de Estados Unidos consiste, principalmente, en poder aéreo y naval. Las fuerzas terrestres de Estados Unidos no pueden responder adecuadamente a las nuevas ni antiguas amenazas.

La doctrina de contrainsurgencia de Estados Unidos requería de cuatro a quinientos mil soldados en un país del tamaño y población de Irak, sin embargo, Estados Unidos no pudo desplegar ni sostener doscientas mil tropas. La estabilidad lograda en Irak estos últimos años es frágil y el país, probablemente requerirá la presencia substancial de fuerzas estadounidenses durante muchos años más.

Los Talibanes y el Al-Qaeda se están recuperando en Afganistán y Paquistán, y los aliados de la OTAN no han podido proporcionar las fuerzas o el liderazgo necesario para evitar este resurgimiento.

La estabilidad del gobierno de Corea del Norte es incierta. Un cambio de liderazgo parece estar en curso. Esto siempre crea incertidumbre en las oligarquías, porque carecen de los sistemas institucionales y constitucionales para una transición ordenada al liderazgo; y la guerra, a veces, pareciera ser una opción para consolidar la fuerza política. Sin embargo, Estados Unidos ha retirado la mayor parte de la 2ª División de Infantería de Corea del Sur.

No satisfecha con el status quo, Rusia recientemente invadió a Georgia. Además, Rusia se ha esforzado para desestabilizar al gobierno de Ucrania y ha desafiado el desplazamiento estadounidense de un sistema de defensa misilística en Europa Oriental. Su fuerza naval está reapareciendo como una fuerza significativa. No obstante, Estados Unidos ha retirado de Europa dos cuerpos de ejército principales y la Armada de EUA ha comprometido considerables recursos en la región del Golfo Pérsico.

Los Estados Unidos todavía es responsable de la seguridad de Taiwán. La República Popular de China está expandiendo rápidamente su marina de guerra, particularmente, su flota de submarinos diesel y ha mejorado su capacidad de destruir los satélites de comunicación. Además, está modernizando sus fuerzas terrestres. No obstante, Estados Unidos no conserva ninguna reserva estratégica significativa comprometida a la guerra convencional.

Irán esta rápidamente desarrollando tecnología nuclear y de misil, y algunos consideran que posee los recursos para producir armas nucleares y misiles capaces de penetrar a Europa aproximadamente en un término de dos a cinco años.

El acercamiento entre Rusia y China alinea a dos de las naciones más poderosas en la Tierra, aliadas de Irán y no guardan ninguna afinidad con los Estados Unidos.

Paquistán, un estado que posee armas nucleares, está pasando por un período de inestabilidad.

Ahora, la reserva estratégica de Estados Unidos consiste, principalmente, en poder aéreo y naval.

Su nuevo gobierno carece del respaldo público substancial y está bajo presión del ejército. La desintegración del gobierno de Paquistán influenciaría, directamente, las decisiones del gobierno de la India, que también es una potencia atómica. La India también está experimentando inestabilidad y atentados terroristas.



Fuerza Aérea de EUA, Sargento Primero Caycee Cook

Un Sargento Segundo de la Fuerza Aérea de EUA en la Base de la Guardia Nacional Conjunta McEntire, Carolina del Sur, se dirige a los nuevos reclutas durante una formación, el 12 de julio de 2009.

La influencia estadounidense en Europa ha disminuido. La Unión Europea está deficientemente armada y parece con frecuencia más dispuesta a tratar con Rusia que con los Estados Unidos. Esto es comprensible, dada su dependencia del petróleo y gas ruso y de la actitud desdeñosa y unilateral de la administración Bush. Estados Unidos no puede contar con Europa Occidental para proporcionar una reserva estratégica de las fuerzas armadas.

El General George W. Casey, ante el Comité de los Servicios Armados del Senado, trató el desequilibrio actual del Ejército de EUA:

Si bien seguimos siendo una fuerza profesional resistente y confiada, nuestro Ejército está desequilibrado por varias razones. La exigencia actual para nuestras fuerzas excede la fuente sostenible. Estamos excesivamente centrados en cumplir las demandas de la lucha actual y somos incapaces de proporcionar fuerzas aprestas, con la rapidez que sea necesaria, para otras contingencias potenciales. Nuestros Componentes de la Reserva están realizando un papel operacional para el cual no fueron originalmente concebidos ni capacitados. Los requisitos operacionales actuales para las fuerzas y los períodos limitados entre los despliegues hacen necesario un foco sobre la contraguerrilla en el detrimento del estado de apresto en todo el espectro de misiones del Ejército. Los soldados, las familias y los

equipos están extralimitados y fatigados por las demandas de despliegues muy largos y repetidos con muy poco tiempo de recuperación... Los sistemas de apoyo del Ejército incluyendo el cuidado médico, la educación y los sistemas de apoyo de la familia que fueron concebidos para la era previa al 9/11 están trabajando en su límite durante seis años de guerra. En general, nuestro apresto está siendo consumido con la misma rapidez con la que podemos generarlo.²

Ninguna organización terrorista, país en vías de desarrollo o estado fallido posee los recursos necesarios, y los daños que pueden infligir a Estados Unidos son de menor importancia. Sin embargo, China, Rusia, Corea del Norte, Irán, India y Paquistán pueden alterar dramáticamente la situación estratégica e internacional. La simple presencia del Ejército estadounidense adiestrado, apresto y bien equipado crea estabilidad, disuade la agresión y es evidencia del compromiso de los Estados Unidos por la paz. La ausencia del Ejército de EUA es una invitación a la agresión. Estados Unidos necesita mantener una reserva estratégica significativa de fuerzas terrestres listas para desplegarse y llevar

Además, los estadounidenses están enamorados de los sistemas de armas costosos, pone en evidencia, lo cual comprueba la mentira de que no se necesitaba más tropas para pelear la guerra.

a cabo operaciones convencionales y mantener una importante presencia de fuerzas terrestres en distintas regiones para prevenir guerra.

La administración de Bush sobre comprometió al Ejército de EUA y creó vulnerabilidades. Desperdió numerosas oportunidades de disminuir las amenazas y de asegurar verdaderas fuerzas aliadas. La administración de Obama heredó esta situación. Esta administración

necesita restablecer el equilibrio y la única manera de hacerlo, sin sacrificar nuestras ganancias en Irak y en Afganistán, es aumentando exponencialmente el tamaño de las fuerzas terrestres estadounidenses.

No estamos en un nuevo ambiente. Ya hemos estado en este ambiente anteriormente. Estados Unidos tiene una larga historia de conscripción. La conscripción ha sido la respuesta de la Nación a las guerras que han requerido de mucha mano de obra desde la guerra civil. En el año 2006, escribí lo siguiente:

Muchos estadounidenses consideran injusto que el pequeño “racimo militar” lleve la carga completa de la guerra mientras el resto de los estadounidenses no mueven siquiera un sólo dedo. Por lo tanto, ha habido solicitudes para el restablecimiento de la conscripción... A medida que aumente la demanda del Ejército de EUA en todo el mundo, lo que parece muy posible, luego de los ataques del 11 de septiembre de 2001, también aumentarán las alegaciones y exigencias para restablecer la conscripción. A fines del año 2005, el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA estuvieron al máximo límite, intentando hacer más de lo razonablemente posible con los niveles de tropas actuales.³

Evidentemente, estaba equivocado, por lo menos, en parte. Las demandas del Ejército de EUA en distintas partes del mundo han aumentado. No obstante, no ha habido ninguna solicitud sostenida por parte de ningún segmento de la sociedad estadounidense para restablecer la conscripción. La razón de esto es porque los estadounidenses están nuevamente asqueados con la guerra. La mayoría de los estadounidenses consideran que la guerra en Irak fue innecesaria, mal planificada y deficientemente ejecutada. Además, los estadounidenses están enamorados de los sistemas de armas costosos y sofisticados, lo cual pone en evidencia la mentira de que no se necesitaban más tropas para pelear la guerra.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se convirtió en una potencia Europea y Asiática responsable de la seguridad de centenares de millones de personas más allá de sus fronteras geográficas. *El problema yace en que los estadounidenses jamás reconocieron qué*

significaba ser una potencia europea y asiática, y nunca aceptaron completamente el hecho de que tenían que, desde el principio, contar con fuerzas terrestres significativas preparadas para la guerra. Por lo tanto, Estados Unidos no estaba lo suficientemente preparado cuando se declaró la guerra y tuvo que depender del servicio militar obligatorio para satisfacer las necesidades de personal. Considere lo siguiente:

- En 1939, cuando comenzó la Segunda Guerra Mundial en Europa, el Ejército de EUA contaba con menos de 190.000 hombres. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial en 1945, las fuerzas terrestres del Ejército de EUA contaban con más de 6 millones de hombres en 89 divisiones. Éste fue el resultado de un Ejército de conscriptos.

- En 1950, cuando comenzó la guerra de Corea, el Ejército de EUA contaba con menos de 600.000 hombres, en 10 divisiones. El General Ridgway observó lo siguiente: “En pocas palabras, estábamos en un estado vergonzoso de incapacidad para ir a la guerra cuando se declaró la guerra en Corea, y no había absolutamente ninguna excusa justificada. La única razón por la que una unidad de combate existe es para estar preparada para el combate en caso de una emergencia y no hay ser humano alguno que pueda prever cuándo se presentarán estas emergencias. El estado de nuestro Ejército en Japón cuando estalló la guerra de Corea era imperdonable.”⁴ En 1952, en todo el apogeo de la guerra de Corea, el Ejército de EUA contaba con 1.596.419 soldados, organizados en 20 divisiones del servicio activo. Este Ejército fue el resultado de la conscripción, y con unas cuantas divisiones más, el Ejército hubiera podido detener el avance de los chinos bien al norte del paralelo 38 y mantener el territorio ganado en Corea del Norte.

- En 1961, en la víspera de la guerra de Vietnam, el Ejército de EUA contaba con 858.622 soldados organizados en 14 divisiones del servicio activo, aproximadamente la mitad de su tamaño diez años antes. En 1968, el año de la Ofensiva del Tet, el Ejército de EUA contaba con 1.570.343 soldados organizados en 19 divisiones del servicio activo.⁵ En 1973, terminó la conscripción. Muchas lecciones han surgido con respecto al fracaso de Estados

Unidos para lograr su objetivo político de un Vietnam del Sur libre; sin embargo, una de esas lecciones no debería ser que el ejército de soldados-ciudadanos fracasó. El Ejército de EUA y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA no fueron derrotados táctica ni operacionalmente en Vietnam.

En la víspera de la primera guerra del Golfo Pérsico, la administración de George H. W. Bush estaba en proceso de reducir el número de fuerzas estadounidenses. La Guerra Fría había terminado y los estadounidenses estaban a punto de recibir una “ganancia proporcional de paz,” principalmente, a costa del Ejército. La desmovilización se detuvo temporalmente para pelear una guerra convencional en Irak. Luego de la guerra, la desmovilización continuó, y el Ejército fue de una fuerza de casi 800.000 soldados a una fuerza menor de 500.000 y de 16 a 10 divisiones.

Cuando George W. Bush asumió la presidencia, el Ejército de EUA todavía contaba con menos de 500.000 hombres y mujeres, organizados en 10 divisiones, pero en el año 2001, bajo el título de “transformación,” la nueva administración de Bush comenzó a elaborar planes para reducir dos divisiones más del Ejército. El ataque terrorista del 9/11 puso un alto a estos planes y, en su lugar, la administración se preparó para la guerra en Afganistán.

A lo largo del siglo XX, el Ejército de EUA ha sido repetidamente debilitado e insuficientemente preparado para las guerras que luchó, y la conscripción se hizo necesaria. En cada caso, el ejército de ciudadano-soldado del Ejército de EUA emergió para cumplir con los requisitos de guerra, y tuvo gran éxito en la misma.

Discusiones y avances sobre el anti-reclutamiento

¿Por qué la nación no ha empleado su método tradicional de contratación de mano de obra en la situación actual? Un número de argumentos promueven explicaciones políticas y militares, y otras explicaciones sociales, culturales y económicas. A continuación se presentan las principales razones:

- La creencia de que la ciencia y la tecnología son la panacea a todos los problemas humanos.

- La creencia de que el servicio militar no debe interrumpir la búsqueda incesante de la riqueza y el consumo cada vez mayor.

- La fragmentación de la nación en pequeñas, “naciones tribales,” cada una con su propio conjunto de creencias, valores y éticas.

- La creencia de que la guerra limitada y asimétrica, opuesta a la visión estadounidense de la guerra, no es una amenaza que requiere la atención y la participación de la población estadounidense.

- La presunta incapacidad de los soldados, obligados a servir, para dominar las tecnologías y doctrinas necesarias a fin de luchar en el moderno campo de batalla empleando los sistemas de armas sofisticados durante un solo período de servicio de corto plazo.

- Una preferencia generalizada por soldados profesionales, que son más consistentes y confiables, que no restringen el espectro de acción de su líder y que reducen al mínimo, la participación del público en los combates.

Sin duda, esta lista de argumentos es incompleta y estos argumentos no son mutuamente excluyentes, pero es importante comprenderlos.

La ciencia y la tecnología. Después de la Segunda Guerra Mundial y del desarrollo del bombardero pesado y la doctrina de bombardeo estratégico, el poder aéreo se convirtió en una panacea, la respuesta para evitar la carnicería que se produce cuando dos grandes ejércitos chocan en guerra terrestre. Durante la Segunda Guerra Mundial, algunos argumentaron que ese poder aéreo fue una tecnología que ganó la guerra.

En 1948, después de presenciar cómo dos bombas atómicas llevaron la guerra contra Japón a su fin, Eisenhower articuló la siguiente nueva visión estadounidense de guerra:

En un instante, muchos de los viejos conceptos de guerra fueron barridos. De aquí en adelante, pareciera que el propósito de una nación agresora es almacenar bombas atómicas... Incluso las ruinas bombardeadas de Alemania... proporcionan apenas una advertencia de lo que podría significar la guerra en el futuro para los pobladores de la Tierra.⁶

Este enfoque sobre el poder aéreo se hizo evidente en el año 2003 en la doctrina de “conmoción y pavor” la cual se suponía que

ganara la guerra en Irak sin la participación de un número importante de fuerzas terrestres de EUA. Se suponía que la invasión iba a demostrar la

A lo largo del siglo XX, el Ejército de EUA ha sido repetidamente debilitado e insuficientemente preparado para las guerras que luchó, y la conscripción se hizo necesaria.

más reciente denominada “revolución en asuntos militares”. El desarrollo de las tecnologías de la información, bombarderos *stealth* y armas de precisión generó la doctrina estratégica conocida como “guerra centrada en redes” y la doctrina operacional de “conmoción y pavor” para eliminar o reducir al mínimo el uso de soldados.

Lamentablemente, una vez más, el Pentágono se equivocó. Es difícil ver una revolución en asuntos militares en las operaciones en curso en Irak y Afganistán. Los profetas del poder aéreo y la tecnología ocasionaron, nuevamente, un desastre que las fuerzas de combate terrestre tuvieron que arreglar.

Riqueza y consumo. Tomemos en consideración las palabras de Andrew Bacevich:

Para los Estados Unidos la búsqueda de la libertad, tal como se define en una era de consumismo, ha inducido una condición de dependencia —sobre mercancías importadas, petróleo importado y crédito. El principal deseo del pueblo estadounidense, ya sea que lo admitan o no, es que nada debe interrumpir su acceso a esos recursos, a ese petróleo y a ese crédito. El objetivo principal del Gobierno de Estados Unidos es satisfacer ese deseo, lo cual hace, en parte, a través de la distribución interna de dádivas (el Congreso desempeñando el papel principal) y por otra parte, mediante la búsqueda de ambiciones imperiales en el extranjero (en gran medida el negocio de la rama ejecutiva).⁷

La revista *U.S. News & World Report* recientemente informó, “Estados Unidos está sumamente endeudado. La deuda en el mundo de las finanzas pasaron de 21 por ciento proveniente de un producto interior bruto de 3 mil millones de dólares en 1980 a 120 por ciento de un PIB de 13 mil millones de dólares en 2007, lo que refleja una asombrosa acumulación de hasta US\$ 30 de la deuda por cada US\$ 1 de equidad en muchas empresas.”⁸ La evidencia abrumadora es que la búsqueda de riquezas y mayores niveles de consumo prevalece en el pensamiento y acciones estadounidenses más que en cualquier otra empresa.⁹ El consumo influye en todos los aspectos de la vida estadounidense, incluyendo la capacidad de la Nación para generar soldados de combate. Escribí en 2007:

Con cada década subsiguiente a la segunda mitad del siglo XX, el pueblo estadounidense se ha tornado física y psicológicamente menos capaz de pelear guerras. En la década de los 90, los departamentos del ROTC en todo el país se quejaron de que los nuevos reclutas no podían correr ni siquiera una media milla. Se iniciaron nuevos programas de acondicionamiento físico para lograr que los cadetes futuros contaran con la condición física mínima requerida para el servicio, un estándar que estuvo muy por debajo de lo requerido a las unidades de la Infantería de Marina estadounidense. Los reclutadores encararon el mismo problema.¹⁰

Se trata de una cuestión de seguridad nacional, que sólo se ha agravado desde el fin de la Guerra Fría. El problema, aunque identificado durante la guerra de Corea, plagó los servicios durante la guerra de Vietnam. En 1957, Robert Osgood escribió:

Más allá del odio moral de la guerra, del temor a la violencia y de la repugnancia de la guerra, estos sentimientos son más fuertes entre un pueblo que ha crecido amante del orden social y del bienestar material como los estadounidenses. La guerra perturba toda la escala de prioridades sociales de un esquema individualista y materialista de vida, de modo que la tendencia diaria de adquisición y gasto está subordinada, en muchas maneras, al bienestar colectivo de la nación —desde el sistema tributario

hasta la muerte. Esto representa una aversión emocional a la guerra, que emerge esencialmente del interés propio.¹¹

El “adquirir y gastar” ya no está sujeto a la guerra; que, de hecho, gobierna la conducta estadounidense de guerra. La ausencia de un debate nacional sobre la conscripción claramente indica que la seguridad nacional está subordinada a la empresa principal estadounidense, la búsqueda de la riqueza y el consumo.

Fragmentación. Algunos alegan que Estados Unidos ya no es una entidad cultural unida. Las pruebas de la fragmentación de la Nación son más que anecdóticas. “Según los geo-demógrafos en Claritas, la sociedad estadounidense de hoy se compone de 62 tipos distintos de estilo de vida: 55 por ciento más que los 40 segmentos que definieron la población de EUA durante las décadas de los 70 y de los 80.”¹²

Algunos creen que la gente ignoraría cualquier ley que requiriera el servicio militar nacional. Por consiguiente, el patriotismo es más retórico que realista. Robert R. Palmer comenta—

El lazo que existía entre el soberano y el gobernado era burocrático, administrativo y fiscal, una conexión mecánica externa entre el gobernante y el gobernado, en gran contraste con el principio incorporado por la Revolución [francesa] que, en su doctrina de la ciudadanía responsable y la soberanía del pueblo, efectuaba una fusión casi religiosa del Gobierno con los gobernados. Un buen gobierno del antiguo régimen fue uno que exigió poco de sus súbditos, que los consideró recursos útiles, dignos y productivos para el estado, y que en tiempos de guerra, interfirió lo menos posible con la vida civil. La “gente buena” era la que obedecía las leyes, pagaba sus impuestos y era leal a su propio Gobierno; no necesitaba hacer sentido de su propia identidad como un pueblo, o una unidad como nación, o hacerse responsables de los asuntos públicos, ni tenía la obligación de hacer un esfuerzo supremo en la guerra.¹³

Posiblemente, el término “antiguo régimen” proporciona una descripción tan precisa de Estados Unidos como en los albores del siglo XXI así como lo hace para las nuevas naciones-estados nacidos durante la revolución francesa y estadounidense.

La evidencia de la fragmentación se manifiesta en la reciente conducta de guerra estadounidense. Las empresas militares privadas han asumido el control sobre muchas de las responsabilidades que una vez pertenecieron, exclusivamente, al Ejército.¹⁴ La guerra en Estados Unidos se ha convertido en un negocio lucrativo, que, posiblemente, disminuye cada vez más la necesidad de que los estadounidenses participen en la misma. Las responsabilidades que una vez pertenecieron a los ciudadanos estadounidenses ahora les pertenecen a empresas privadas militares leales al dólar, no a las personas, ni al Gobierno ni al Ejército.

La cultura estratégica de guerra limitada y asimétrica. Si bien la Nación ha peleado muchas guerras limitadas, el paradigma de la guerra, que ocupa el pensamiento de la mayoría de los estadounidenses es la Guerra Civil y la

Las responsabilidades que una vez pertenecieron a los ciudadanos estadounidenses ahora les pertenecen a empresas privadas militares...

Segunda Guerra Mundial, que requirieron una movilización total. El Presidente Harry Truman comentó sobre el deseo estadounidense de paz: “los estadounidenses odian la guerra... En la historia, no se ha conocido a un pueblo que tan rápidamente se desprenda de las formas de guerra. Esta impaciencia es la expresión de un ideal nacional profundamente arraigado de querer vivir en paz”.¹⁵

Los estadounidenses tradicionalmente han considerado que—

- Estados Unidos es una Nación-estado singular, desvinculada de las reglas que rigen a otras naciones.

- La guerra es un asunto serio y Estados Unidos no debería entrar en ella apresuradamente.

- Las guerras de mayor envergadura son un esfuerzo nacional que comprometen los recursos de la nación.

- Debemos llevar a cabo guerras de manera profesional, rápida e implacablemente y llevarlas a un desenlace eficaz, rápido y decisivo.

- Una guerra debe ser estratégica y doctrinalmente ofensiva —y corta.

- Su objetivo debería ser la destrucción del ejército principal del enemigo, seguido por la ocupación de su país y su transformación política, económica, social y cultural.

- El objetivo de la posguerra es cambiar el estado derrotado a uno que se asemeje más a Estados Unidos —una democracia capitalista.

- La guerra significa pelear; esa pelea debería comenzar lo más pronto posible y proceder de forma continua y agresivamente hasta tanto Estados Unidos logre la victoria.

- No hay nada que los estadounidenses no puedan lograr si están plenamente movilizados.

- La identidad del enemigo debe ser inequívoca, su ubicación determinada y sus fuerzas visibles y dispuestas a aceptar la batalla.

- La lucha debería producir un progreso que se pueda comprobar y resultados decisivos.

- Las soluciones de transacción son antiestadounidenses y no justifican el coste humano de la guerra ni logran los objetivos políticos de la Nación, que son absolutos.

- Las exigencias de la batalla deberían dictar el curso y la conducción de la misma y minimizar la pérdida de vidas; los asuntos políticos no deben obstaculizar el uso eficiente de la fuerza y el enjuiciamiento expedito de la misma.

Los estadounidenses creen en la igualdad de sacrificio —la justa distribución del peso de la guerra entre la población adulta. Creen que el capital humano de la Nación es su recurso más valioso y que mientras que los estadounidenses están combatiendo y muriendo, no debe economizarse ningún otro recurso para llevar la guerra a una conclusión rápida y buen desenlace. A los estadounidenses les gusta pelear en guerras sumamente organizadas, sistemáticas y con suficiente material de guerra y basadas en tecnología. Los estadounidenses creen que la guerra es una aberración que perturba el principio estadounidense de que el hombre no es un medio para un fin, y que su “búsqueda de felicidad” es su fin.

Los estadounidenses creen en actuar unilateral y agresivamente y que la guerra sostenida es

antiestadounidense y potencialmente perjudicial para la democracia de EUA. Los estadounidenses no aceptan la derrota. Aumentan el esfuerzo, emplean más recursos, improvisan, adaptan y buscan nuevas soluciones. Lamentablemente, pocas guerras son así.

La bomba atómica creó una guerra moderna y limitada. Las armas nucleares destruyeron el principio Clausewitziano de que la guerra es una continuación de la política por otros medios. No hay ninguna importancia política que tratar después de un intercambio nuclear entre las grandes potencias. El predominio estadounidense en las fuerzas convencionales ha terminado la guerra convencional, al menos en el futuro cercano. Por lo tanto, la cultura de guerra estratégica estadounidense no se aplica al entorno actual.

Si los estadounidenses no pueden luchar el tipo de guerra que quieren luchar, no lucharán en absoluto. Como consecuencia, se retiraron de Vietnam antes de cumplir la misión. Por esto, la ira en contra de George W. Bush por no llevar hasta el final a Bagdad en la guerra del Golfo. De ahí, la ausencia de un debate, incluso hoy en día, acerca de un servicio militar obligatorio cuando las fuerzas terrestres de EUA están sobrelimitadas, peleando dos guerras que claramente no encajan en el prototipo de guerra estadounidense.

Los soldados no pueden dominar la tecnología y la doctrina de la guerra moderna. Esta premisa es demostrablemente falsa. La mayoría de los estadounidenses pueden dominar, en un año, las tecnologías y doctrinas que se requieren para luchar eficazmente en el campo de batalla moderno, y con un compromiso de dos años de servicio, el Ejército tendría otros 12 meses para emplear a los conscriptos en la guerra o en otras labores en el extranjero. En uno o dos años, la mayoría de los individuos pueden obtener una Maestría en una buena universidad. Sin duda, en un año, un individuo puede dominar el uso de armas básicas y aprender a funcionar como parte de un equipo. En un año, el estadounidense promedio, puede cumplir los requisitos rigurosos de adiestramiento para desempeñarse como parte de una unidad de combate efectiva. El verdadero problema en la actualidad, que no

encararon las generaciones anteriores, es el de reclutar a jóvenes estadounidenses que posean el acondicionamiento físico necesario.

La ausencia de un servicio militar obligatorio les provee a los líderes mayor libertad de acción. El usar fuerzas regulares elimina a los estadounidenses de la ecuación de guerra y disminuye, en gran medida, el rol que juegan los estadounidenses en la decisión política de ir a la guerra y en las decisiones militares con respecto a su conducta. Sin una conscripción, los líderes políticos y militares pueden ser menos sensibles a las opiniones de los estadounidenses. No participativos, desunidos y, en muchos casos, indiferentes, los estadounidenses no tienen voz ni voto en las decisiones tomadas por los líderes políticos y militares. No forman parte de la lucha. Con una fuerza compuesta totalmente por voluntarios, los líderes políticos y militares no se sienten tan responsables de rendirles cuentas a los estadounidenses como lo tuvieron que hacer durante guerras previas. Como Bacevich lo plantea, “La verdad es que los Generales y Almirantes de cuatro estrellas consideran a los ciudadanos-soldados más un problema de lo que realmente valen”.¹⁶ Desde el fin de la conscripción, el Ejército se asemeja más bien al Cuerpo de Infantería de Marina, una pequeña fuerza de combate élite, sumamente adiestrada, y al mismo tiempo, menos representativa del pueblo estadounidense.¹⁷

Muchos consideran que no fueron las Fuerzas Armadas, sino el pueblo estadounidense los que fallaron durante la guerra de Vietnam. El espectro de Vietnam todavía influye en las decisiones de Washington. La voluntad del pueblo fue eliminada durante la Operación *Desert Storm* y ya no es, discutiblemente, un factor en las guerras estadounidenses. Según la opinión de la Casa Blanca y del Pentágono, esto es lo ideal. No obstante, los líderes políticos y militares no ven más allá de sus propias narices. Se centran tanto en el nivel operacional de guerra que no pueden ver un panorama más amplio del ambiente estratégico.

Según alega Bacevich, ¿ser estadounidense significa, sencillamente, que podemos consumir más productos que cualquiera otra persona en la faz de la Tierra, conducir automóviles

más grandes, tragones de gasolina, vivir en casas más grandes, usar más tarjetas de crédito, incurrir en más deudas y comer más que otras personas? ¿Es esto lo que significa la singularidad estadounidense? ¿Es lo que significa la unicidad estadounidense? La lección de la Roma republicana ahora se cierne sobre nosotros:

En los primeros siglos de la expansión de la República, cuando la concesión de la ciudadanía fue usada nuevamente como un medio para mantener al estado unido, la ciudadanía fue esencialmente un estatus, que transmitió determinadas competencias jurídicas o beneficios. Además, había una exigencia moral en la misma, fuera de la creencia ética histórica y contemporánea y de la práctica, estableció ante un ciudadano una lista de sus responsabilidades con la patria.

Históricamente, la ciudadanía requería un pago de impuestos; ahora Roma era tan rica que esos impuestos ya no eran necesarios. Por otra parte, esa misma riqueza eliminó el servicio militar que cada romano

debía a su patria. Los ciudadanos mercenarios provenientes de los estratos más bajos [y los extranjeros] reclutados, ahora llenaban las filas y dieron su lealtad a Marius, Sulla, o a cualquier otro general o político [o corporación] que les prometieran buena paga y beneficios de jubilación.¹⁸

¿Es esto en lo que hemos venido a parar? ¿Estamos siguiendo la trayectoria de decadencia de los romanos?

Nuestra realidad estratégica

Las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, específicamente, el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina, son demasiado pequeñas para llevar a cabo todo lo que se requiere de ellas y están centradas en las amenazas equivocadas, las amenazas menos significativas. Estados Unidos necesita reinstituir la conscripción y volver a centrar sus recursos principales en las amenazas más grandes a las que se enfrenta la Nación y el mundo. Esto es un asunto de seguridad nacional. El gasto de 10 mil millones de dólares mensuales en Irak es irresponsable. El gasto de mil millones de dólares en un avión



Foto: Jason E. Miczek, Prensa Asociada (AP)

El Sargento Primero Scott Gianfrancesco conversa con los estudiantes de la Escuela Secundaria Wilkes Central, Condado Wilkes, Carolina del Norte, 30 de abril de 2008.

es imperdonable, irresponsable y estúpido. Las alegaciones en contra de la conscripción no son tan fuertes como las alegaciones a favor de la misma. Considero que si el pueblo estadounidense tuviera información relevante con respecto a las amenazas actuales y de las condiciones del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina, no sólo reaccionarían obediente, sino entusiasmadamente, ante la idea de conscripción.

Las consecuencias de mantener la política actual se traducen en un Ejército y en un Cuerpo de Infantería de Marina deficientemente adiestrados para llevar a cabo operaciones de combate convencional, rencor contra el pueblo al que sirven y padecimiento de desórdenes postraumáticos, problemas familiares, divorcios y porcentaje de suicidio en aumento. Entre los riesgos que corre el país se encuentran el fracaso en Afganistán, Irak o en cualquier otra parte del mundo; la incapacidad de confrontar a China y a Rusia con fuerzas disuasivas creíbles que impidan la experimentación temeraria; y la inhabilidad de desafiar la agresión, salvo mediante el uso de armas nucleares.

Nuevamente, Riesenbergr nos recuerda que—

En el tema de la ciudadanía, las pasiones que, por lo regular, están directamente relacionadas con uno mismo y con el parentesco, se orientan a un propósito superior, el bienestar del público. La ciudadanía ha sobrevivido por mucho tiempo y ha servido en muchos ambientes políticos por el gran desafío que plantea

a los individuos para darles a sus vecinos y a sus compatriotas una mejor vida, y al hacerlo, hacen su propia vida más noble. Tal aspiración tuvo sentido para los griegos y para los romanos en sus ciudades, de la misma manera que tiene sentido hoy en día en nuestro tan diverso ambiente.¹⁹

La guerra en Irak no era digna de los recursos estadounidenses comprometidos a la misma. Sin embargo, ahora que estamos allí, ahora que hemos iniciado la guerra basada en la “inteligencia falsa” y que hemos desgarrado al país, el problema ya no es una cuestión de recursos. Tenemos obligaciones. Tenemos que lidiar con la situación que ahora encaramos, y esa situación requiere un Ejército mucho mayor. Lo que definitivamente no podemos hacer es salir de Irak de la manera como lo hicimos en Vietnam.

Tom Brokaw acuñó el término “*The Greatest Generation*” para caracterizar la generación estadounidense que sufrió y vivió la Gran Depresión, combatió en la Segunda Guerra Mundial y fue la primera que se opuso al surgimiento del comunismo internacional. Esta generación no era grandiosa por lo que consumía, por los grandes automóviles y casas que poseían o por la cantidad de crédito que usaban. Fue genial debido al carácter de su pueblo y de sus líderes. De aquí a cincuenta o sesenta años, ¿cómo llamaran a la generación de ahora? ¿“la generación yo”? La vida es una prueba de carácter. ¿Está sufriendo Estados Unidos un déficit de carácter?**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bacevich, Andrew, *The Limits of Power* (New York: Henry Holt, 2008), p. 173.
2. General Casey, George W., “Chief of Staff of the Army Statement on the Army’s Strategic Imperatives,” ante el Comité sobre las Fuerzas Armadas del Senado de EUA, 15 de noviembre de 2007.
3. Lewis, Adrian R., *The American Culture of War* (New York: Routledge, 2007), p. 36.
4. Ridgway, Matthew, *Soldier: The Memoirs of Matthew B. Ridgway* (New York: Harper, 1956), p. 191.
5. The U.S. Army Center of Military History provee las cifras que tienen que ver con el personal del Ejército y el número de divisiones.
6. Eisenhower, Dwight D., *Crusade in Europe* (New York: Doubleday, 1948), p. 456.
7. Bacevich, p. 173.
8. Zuckerman, Mortimer B., Editor-in-Chief, *U.S. News & World Report*, 27 de octubre de 2008, p. 92.
9. Lewis, p. 29.
10. *Ibid.*, 31, 32.
11. Osgood, Robert, *Limited War* (Illinois: University of Chicago Press, 1957), p. 33.
12. Weiss, Michael J., *The Clustered World* (Boston: Little, Brown and Company, 2000) p. 10.
13. Palmer R., Robert, “Frederick the Great, Guibert, Bulow: From Dynastic to National War,” *Makers of Modern Strategy* (New Jersey: Princeton University Press, 1986), p. 92.
14. See Singer, Peter W., *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (Ithaca, New York: Cornell University Press, 2003); and Dina Rasor and Robert Bauman, *Betraying our Troops: The Destructive Results of Privatizing War* (New York: Palgrave, 2007).
15. Truman, Harry, *Memoirs of Harry S. Truman 1945*, vol. 1 (New York: Da Capo, 1986), p. 506.
16. Bacevich, p. 153.
17. Al mismo tiempo, los Cuerpos de la Infantería de Marina se han tornado más como el Ejército. Mientras su presupuesto se expande, adquieren más maquinarias, mientras su tecnología se torna más sofisticada, necesariamente adquieren más administradores y técnicos de guerra quienes reemplazan a los heroicos guerreros.
18. Reisenberg, Peter, *Citizenship in the Western Tradition* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1992).
19. *Ibid.*, xi.

Volver a pelear la última guerra: Afganistán y el patrón de Vietnam

Thomas H. Johnson y M. Chris Mason



My Tho, Vietnam, 5 de abril de 1968.

UNA MÁXIMA CITADA a menudo es que, en todos los conflictos de siglo pasado, EUA siempre vuelve a pelear la misma guerra. Un gran número de analistas y periodistas han mencionado recientemente la guerra en Vietnam en conexión con Afganistán.¹ Tal vez temerosos de poner demasiado hincapié en esta analogía, la mayoría de ellos se han distanciado de ella. No deberían —la guerra de Vietnam es menos una metáfora para el conflicto en Afganistán que un patrón. Por ocho años, EUA ha actuado en una reconstrucción política y militar casi idéntica a la guerra de Vietnam, y la falta de concienciación de los eventos de hace 50 años es profundamente inquietante.

Thomas H. Johnson es profesor de investigación del Departamento de Asuntos de Seguridad Nacional y director del Programa de Estudios de Cultura y Conflicto en la Escuela de Postgrado Naval, Monterey, California.

El Señor M. Chris Mason es funcionario del Servicio



Un soldado cubre un colega herido mientras aterriza un helicóptero para evacuar a los heridos después de que su vehículo detonó un dispositivo explosivo improvisado en el valle Tangi, provincia de Wardak, Afganistán, 19 de agosto de 2009.

El gobierno de Obama asumió de forma deliberada la responsabilidad de la guerra en Afganistán en los primeros días de su gobierno, desplegando más soldados y ordenando varios análisis estratégicos. En octubre, durante la redacción del presente artículo, el gobierno de Obama estaba realizando un análisis estratégico muy público, después de una evaluación desalentadora del General Stanley McChrystal, comandante del Teatro de Operaciones seleccionado por el Presidente y de un desastre electoral embarazoso en Afganistán. El presidente Obama sin duda sabe,

Exterior quien sirvió en el 2005 como oficial político en un Equipo de reconstrucción Provincial en la provincia de Paktika. Actualmente es becario de mayor jerarquía en el Programa de Estudios de Cultura y Conflicto y en el Centro de Estudios de Defensa Avanzados en Washington, DC.

como sabían los presidentes Johnson y Nixon, en circunstancias similares, que la selección de las actuales alternativas van de mal a peor. De hecho, hoy en día, hay un consenso, como lo había antes del golpe de estado contra Diem en el 1963, de que la guerra va mal. El número de ataques de todo tipo en Afganistán han incrementado cada año desde 2003, aumentando radicalmente en el 2009, el año más letal hasta ahora para las fuerzas de EUA. El Gobierno de Kabul es tan corrupto, disfuncional e incompetente que hasta su fraude electoral es cantinflesco. El compromiso de soldados estadounidenses ha incrementado de forma constante, un patrón conocido de la guerra de Vietnam, y ahora el Presidente debe contemplar una solicitud de otros 40.000 soldados o, según la evaluación secreta del General McChrystal que se filtró al periódico *Washington Post*, enfrentar la posibilidad de “fracaso de la misión”.² Cualquiera que sea la decisión del Presidente [Obama decidió desplegar 30.000 efectivos en diciembre de 2009] y los resultados de la elección actual en las próximas semanas [Hamid Karzai ganó la presidencia el 2 de noviembre de 2009], no obstante, no afectarán la gran similitud entre los dos conflictos.

Los paralelos superficiales entre los conflictos en Afganistán y en Vietnam son espeluznantes. En ambos conflictos, la insurgencia fue y es fundamentalmente rural. En ambos casos, 80% de la población era y es rural, con el índice de alfabetización nacional cerca del 10%. Cada insurgencia era y es cohesiva y exclusiva en términos étnicos. En ambos casos, los insurgentes gozaron de refugios seguros tras una frontera vasta, escarpada e imposible de cercar, que las fuerzas convencionales de EUA no podían ni pueden cruzar, donde el enemigo tenía y sigue teniendo poder político incontestado. Ambos países fueron destrozados por décadas de agresión imperial europea (Francia y la antigua Unión Soviética, respectivamente), ambos ganaron, increíblemente, sus guerras David versus Goliat contra los invasores y después ambos presenciaron una década de guerra civil entre el Norte y el Sur: condiciones que produjeron generaciones de combatientes y comandantes muy diestros en el combate. Ambos países tienen terrenos espectacularmente inhóspitos e infranqueables con pocos caminos, factores que limitan el valor de la superioridad de vehículos

motorizados y que hacen irrelevantes los tanques e inmóviles las piezas de artillería. Este tipo de terreno obliga a depender de potencia aérea para el apoyo de fuego y helicópteros para el movimiento de efectivos y reabastecimiento. Ambos conflictos han tenido lugar en el continente asiático, a millares de kilómetros de distancia de EUA, que requieren líneas logísticas sobrecargadas, aunque en Afganistán, a diferencia de Vietnam, donde la Armada de EUA se desempeñó extremadamente bien, es claro que no hay una bahía de Cam Rahn, ni delta del río Mekong, ni litoral, limitando, en gran parte, la enorme ventaja del poder naval de EUA a las tropas especiales navales (*SEAL*) y al Batallón Naval de Construcción (*Seabees*).

Como en la mayoría de las insurgencias campesinas rurales, en ambos casos, guerrilleros mal equipados vivían y se escondían en medio de la población. Ni el Vietcong (VC) ni el Talibán eran o son populares. El índice de apoyo popular para cualquiera de los dos para ser gobernantes de la nación era y es menor de 15%.³ En ambas guerras el enemigo se infiltró profundamente en nuestras bases y obligaron a los intérpretes a informarles sobre todos nuestros movimientos y comunicaciones.⁴ En ambos países, el comportamiento torpe y culturalmente ofensivo de los soldados estadounidenses y el uso indiscriminado de apoyo de fuego convirtieron las aldeas rurales en centros de reclutamiento del enemigo. Vietnam del Norte recibió dinero, armas



Un helicóptero CH-47 Chinook con municiones en carga colgante despegó de la base de apoyo de fuego Myron, en Camboya, 24 de junio de 1970.

y apoyo de la antigua Unión Soviética; el Talibán lo recibe del Ejército de Pakistán (la Dirección de Inteligencia Inter-Instituciones o ISI, por sus siglas en inglés) y de sauditas acaudalados. En junio de 2009, el Ejército volvió a reinstaurar el “recuento de cadáveres” como un indicador de éxito.⁵ (El General McChrystal lo suspendió al asumir su cargo actual, pero la mentalidad persiste).

Estos son sólo algunas de las simetrías superficiales. Los paralelos reales son mucho más profundos. Evidentemente hay diferencias, pero la mayoría de estas, si se analizan, son más cosméticas que estructurales. Lamentablemente, la mayoría de las diferencias consisten en *desventajas* obvias para EUA. Afganistán es un mosaico de grupos étnicos, a diferencia de Vietnam, con un sentido casi nulo de identidad nacional o nacionalismo. En Vietnam, EUA ejerció el control total sobre la conducción de la guerra; en Afganistán, la “guerra por coalición” está obstaculizada por la fragmentación de las líneas internas de autoridad y condiciones nacionales y reglas de enfrentamiento que socavan la unidad de mando. En Vietnam, el enemigo fue monolítico; la insurgencia en Afganistán es una compleja red de redes, y eso es mala noticia.⁶ Afganistán no es una sola insurgencia, sino varias insurgencias interconectadas, y las generalizaciones acerca de los enemigos de EUA en Afganistán son engañosas y, a menudo, contraproducentes.

...la intersección de cómo acaban las insurgencias y las yihades es históricamente inexistente...

En lo que se refiere, a la *naturaleza* del enemigo, las semejanzas llegan a ser más preocupantes, no por sus motivaciones, que son claramente distintas, sino por nuestra persistente *malinterpretación* institucional de sus motivaciones. En Vietnam, una narrativa intensa y difundida de nacionalismo y reunificación motivaba al enemigo, pero EUA obtusamente insistió en representar la guerra como una lucha contra la expansión del comunismo. No obstante,

el Ejército de Vietnam del Norte (NVA) y el Vietcong no estaban luchando por el comunismo —estaban luchando por Vietnam. *Estábamos luchando contra el comunismo, pero el enemigo no estaba luchando por ello.* Similarmente, en Afganistán, el enemigo ha creado un discurso nacional generalizado, en este caso la yihad religiosa. Sin embargo, altos funcionarios de EUA y de la OTAN, continúan malinterpretando la narrativa fundamental del enemigo con el que pelean, determinados, en este caso, a librar una campaña *secular* contra un enemigo que lucha una guerra religiosa. Obviamente, las motivaciones de muchos de los combatientes del Talibán, en los niveles inferiores, son menos loables, desde la venganza hasta criminalidad y el mercenarismo, pero eso es irrelevante. El enemigo ha establecido exitosamente la yihad como su narrativa penetrante y generalizada. Consistentemente, a través del tiempo y del espacio, todas sus tan sofisticadas operaciones de información destacan uniformemente este mensaje religioso de la yihad. Casi todos los líderes talibanes, desde los niveles militares y políticos más altos hasta el de subcomandante de distrito, son mulás.⁷ Las implicancias de eso todavía no han sido asimiladas. Nosotros peleamos una contrainsurgencia; el enemigo pelea una yihad. Sin embargo, la intersección de cómo acaban las insurgencias y las yihades es históricamente inexistente, y cualquier discusión sobre “negociar con el Talibán” para encontrar una solución política, como si el Talibán fuera algún tipo de organización política unificada y secular, es muy ingenua. No se puede negociar con la voluntad divina de Dios, y en Afganistán, sólo se busca negociaciones si se está perdiendo para obtener mejores condiciones de rendición. Al malinterpretar la naturaleza fundamental del enemigo, EUA vuelve a pelear la guerra equivocada, exactamente como lo hizo en Vietnam. Es difícil derrotar a un enemigo al que no se entiende.

Este problema se podría rectificar si el aparato político y militar de EUA pudiera examinar al enemigo fuera del discurso secular penetrante que ha sido creado por las dominantes agencias de inteligencia de EUA, y sin temor de dar la impresión de que está librando una “guerra contra el Islam.” Esta transformación en la manera de

pensar es difícil, si bien es posible. No obstante, las dos semejanzas más profundas entre las dos guerras son casi *irresolubles*. La primera de estas es el problema de la *legitimidad*. De hecho, el mayor desafío presentado por Vietnam del Norte en ese entonces, y el Talibán, en la actualidad, no es el poder de combate, sino la legitimidad.⁸

Lo esencial en una contrainsurgencia: la legitimidad

La “legitimidad” es una palabra que, últimamente, se usa con frecuencia en Washington. Tras ocho años, expertos, comentaristas y funcionarios del Gobierno súbitamente han descubierto el “asunto de la legitimidad en la gobernanza”. Lamentablemente, ninguno de ellos parece entender el meollo del asunto. El asunto central no es la fusión moral del presidente Hamid Karzai en los últimos seis meses, o el hecho de haber presidido sobre una elección absurda (e innecesariamente) manipulada, ni el hecho de que luego éste es considerado ilegítimo por la mayoría de afganos. La cuestión central es que al presidente Karzai lo consideraban ilegítimo *antes* de la elección. El desastre político en agosto, al que el subjefe de la Misión de Asistencia de la ONU en Afganistán, Peter Galbraith, llamó un “accidente ferroviario”, sólo cambió la percepción pública de Karzai del desdén a la mofa. Los afganos son conocidos por su cortesía; las encuestas de opinión en el Occidente sólo muestran lo que los afganos consideran que el entrevistador quiere escuchar, según lo exige su cultura y no lo que verdaderamente piensan.

¿Por qué esto les interesa a los militares? Porque los expertos, en gran parte, concuerdan en que un gobierno al que la población considera de 85% á 95% legítimo es el *sine qua non* (lo esencial) para lograr el éxito en contra de una insurgencia. Como Kalev Sepp demostró estadísticamente, si no cuenta con ese porcentaje, va a perder.⁹ (Esto no debe confundirse con la popularidad: tener la legitimidad para gobernar es totalmente distinto a ser popular). Las cifras de Hamid Karzai ahora están mucho más por debajo del 50%, y probablemente más cerca de 30%.

Las insurrecciones no son nuevos fenómenos en Afganistán.¹⁰ Previos líderes afganos han logrado grados variables de éxito en sojuzgar las insurrecciones religiosas rurales. El grado

de éxito dependió del porcentaje de la población que consideró al régimen como *legítimo* y hasta qué grado el gobierno se mantuvo fuera de la vida cotidiana de la población. La historia de Afganistán demuestra, conclusivamente, que la legitimidad de un gobierno proviene exclusivamente de dos fuentes inmutables; la *dinástica* (monarquías y patriarcados tribales) y las *religiosas*, y algunas veces de ambas.¹¹ Estas equivalen a las fuentes tradicionales y religiosas citadas por el renombrado sociólogo Max Weber.¹²

...el Gobierno de Karzai es ilegítimo porque es electo.

Lamentablemente, el Gobierno de Karzai debe su única alegación de legitimidad a la tercera fuente de Weber, la jurídica (V.gr., elecciones al estilo occidental y al estado de derecho). No obstante, esto no tiene ningún precedente histórico como base para legitimar al Gobierno de Afganistán, y la idea de que el Occidente puede aplicarlo a la sociedad afgana como el que pone una mano de pintura, es pura fantasía. En esencia, el Gobierno de Karzai es ilegítimo *porque* es electo.¹³

Un estadounidense no puede declararse rey y esperar que sus compatriotas lo consideren legítimo: la monarquía no es una fuente de legitimidad de gobernanza en EUA. De la misma manera, un hombre no puede ser electo Presidente en Afganistán y esperar que los afganos lo consideren legítimo: la democracia no es una fuente de legitimidad en Afganistán. Y cualquier ilusión que una minoría de afganos pudiera haber tenido sobre el funcionamiento de la democracia desde 2001 fue completamente disipada por un parlamento disfuncional y el desastre electoral en agosto. Las elecciones no hacen las democracias; las democracias hacen las elecciones.

Este problema de ilegitimidad es especialmente agudo a nivel de aldea de la sociedad rural pashtu, donde la autoridad dinástica y religiosa ha sido incontestada por más de mil años.¹⁴ La percepción generalizada entre los afganos de que el Gobierno de Karzai es ilegítimo —*porque* carece de cualquier legitimidad tradicional o religiosa— antedata por cinco años la desgracia de Karzai en agosto.

El grupo revisionista de historiadores de la guerra de Vietnam sostiene que, en 1972, las fuerzas militares de EUA en el campo en Vietnam del Sur habían logrado poner fin, temporalmente, a las iniciativas de Vietnam del Norte de reunificar al país a la fuerza, a pesar de las limitaciones impuestas a las fuerzas militares por los parámetros políticos de una guerra restringida.¹⁵ Esta perspectiva es verdadera pero en un sentido restringido. Sin embargo, como bien dijo el Coronel norvietnamita Tu al Coronel Harry Summers en Hanói en 1972, también es irrelevante. Trágicamente, todas las iniciativas militares fueron en vano porque, políticamente, en Saigón, no había *ente alguno*. El totalmente ilegítimo gobierno jamás contó con el apoyo de la población rural. (También da que pensar al recordar que este impasse temporal fue logrado por 535.000 soldados estadounidenses —casi ocho veces el número en Afganistán a fines de 2009, en un país que cabría dentro de Afganistán con espacio suficiente para incluir algunas sierras adicionales, a un coste de 58.159 vidas estadounidenses y hasta cuatro millones de vidas vietnamitas.)¹⁶

Eric Bergerud, uno de los mejores historiadores de la guerra de Vietnam, afirmó lo siguiente:

El Gobierno de Vietnam carecía de legitimidad ante el campesinado rural, el mayor segmento de la población... Los campesinos consideraron al Gobierno de Vietnam como distante, corrupto e ineficaz... La elite urbana de Vietnam del Sur poseía todos los adornos exteriores de una cultura extranjera... de aún más importancia, este pequeño grupo controló la mayor parte de la riqueza y poder en una nación pobre, y la actitud de la elite gobernante con relación a la población rural fue, en el mejor de los casos, paternalista y, en el peor, rapaz.¹⁷

Como observa Jeffrey Record, “el obstáculo político fundamental para un éxito duradero de EUA en Vietnam [fue] un régimen títere políticamente ilegítimo, militarmente impotente y completamente corrupto en Vietnam del Sur.”¹⁸ Sólo substituya la palabra “Afganistán” por “Vietnam del Sur” en estas cita y las descripciones concuerdan precisamente con el Gobierno actual en Kabul. Como Afganistán, Vietnam del Sur, a nivel nacional, fue un grupo extensamente corrupto de señores egoístas

de la guerra, muchos de los cuales estaban profundamente involucrados en el lucrativo tráfico de opio, con una legitimidad casi inexistente fuera de la capital. Los avances puramente militares logrados a un precio terrible, en términos de vidas y recursos nacionales, en Vietnam nunca llegaron al punto de agotar la reserva de mano de obra del enemigo ni su voluntad de luchar, y simplemente no pudo ser mantenido políticamente por un conjunto sobornable e incompetente de instituciones estatales disfuncionales, donde el egoísmo fue la norma. Este es el primero de los dos aspectos comunes profundos de la guerra de Vietnam y la de Afganistán, el que las fuerzas militares de EUA deben considerar cuidadosamente antes de invertir todo en una mayor intensificación.

Ni la “vietnamización” de aquel conflicto por el presidente Nixon ni la “afganización” de esta guerra jamás fue una opción viable. Como los Jefes del Estado Mayor Conjunto advirtieron al Secretario de Estado John Foster Dulles en 1954, “Se necesitan gobiernos fuertes y estables para poder crear ejércitos fuertes.”¹⁹ Vietnam, al igual que Afganistán, carecía de ambos. En ambos casos, un cuerpo de oficiales nombrados y ascendidos con base en criterios políticos —motivados más por el lucro o por lealtades a patrones que por el patriotismo— estorbó y continúa estorbando al ejército.²⁰ El Ejército de la República de Vietnam (ARVN), parecido al Ejército Nacional de Afganistán (ANA), fue destrozado por una elevada tasa de abandono, que el Ejército de EUA ocultó en ambas guerras al proporcionar datos estadísticos engañosos que sólo reflejaban el

***Ni la “vietnamización”
de aquel conflicto por el
presidente Nixon ni la
“afganización” de esta guerra
jámás fue una opción viable.***

número de reclutas que recibieron adiestramiento básico. El Pentágono continúa presentando la cifra (verdadera, pero irrelevante) de 90.000 soldados



Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Sgto. Freddy G. Cantu

Ancianos de aldeas que se postulan de candidatos para el consejo municipal muestran sus números mientras los ciudadanos del lugar votan en una elección en la provincia de Helmand, Afganistán. Estas elecciones establecen cuerpos de gobernanza paralelos muy contraproducentes y desestabilizadores, que merman y socavan aún más la autoridad y poder de los ancianos locales. El verdadero vencedor de estas elecciones es el Talibán.

del ANA que han sido “adiestrados y equipados” desde mayo de 2002, sin mencionar que, tal vez, sólo están presentes 32.000 soldados de combate para servicio en la actualidad.²¹ Como el ARVN, la capacitación de los reclutas del ANA es de calidad inferior, casi todos son analfabetos, el estado de preparación es bajo aún con los estándares indulgentes impuestos por la presión de mostrar progreso y la toxicomanía es un problema grave y creciente. Detrás de la ilusión, el índice anual de desertión “oficial” cayó de su cumbre del 30% en 2005 a “sólo” 10%, pero la definición de “ausente sin licencia” oculta gran parte de los casos de desertión. La tasa de re-alistamiento es inferior a 50% y, con los contratos de cinco años, otro 12% de la fuerza abandonan la fuerza cada año. Con las bajas, enfermedades, etcétera, un cuarto del ANA se desvanece anualmente. El Ejército de EUA sabe que el ANA nunca podrá sobrepasar 100.000 efectivos, el doble de su total actual, porque antes de que acontezca esto, el aumento anual será igual a las pérdidas anuales.²² Las proyecciones de una

fuerza de 134.000 soldados en 2010 ó un ANA de 240.000 en el futuro son absurdas. Otro triste paralelo es el hecho de que, en ambas guerras, las iniciativas de asesoría de las Fuerzas Armadas de EUA era la prioridad más baja en la asignación de personal del Ejército de EUA. Desde mayo de 2002, la tasa de cumplimiento de instructores integrados en el ANA es aproximadamente 50% de los requisitos identificados, y la mayoría hizo uso de las especialidades de no combate (tales como el servicio médico o logística) para recibir adiestramiento de actualización en las destrezas de combate en el Fuerte Riley, Kansas, antes de desplegarse para enseñarlas a los soldados del ANA. Aún más importante, el ANA y su homólogo vietnamita llegaron a estar psicológicamente incapacitados debido a los años que pasaron como observadores mientras los estadounidenses asumieron el control de la guerra, y ninguno de los dos aprendió a actuar independientemente, desarrollar la capacidad de abastecerse o mantener los adelantos hechos por

las tropas norteamericanas. Al Ejército de EUA le gusta anunciar las operaciones en las cuales el ANA “asumió la vanguardia”, nuevamente pasando por alto mencionar que casi todas estas operaciones se realizaron en las áreas del norte de Afganistán, donde había poco combate, y que casi no ha habido ninguna operación en el sur, donde ha ocurrido el combate intenso.

En pocas palabras, a menos que el Gobierno de Afganistán inesperadamente se transforme en una institución capaz, legítima y relativamente incorrupta en un período mucho más corto que el del gobierno survietnamita para realizar, sin éxito, la misma hazaña, seguirán existiendo en Afganistán condiciones idénticas para el fracaso político y del ejército local, *sin importar* ningún éxito militar extranjero. De forma decisiva, la historia también muestra que los gobiernos que se sustentan a punta de bayonetas extranjeras en Kabul no sobreviven la retirada de estas por mucho tiempo.

La diferencia crucial

No obstante, hay una diferencia positiva crucial entre los casos de Afganistán y Vietnam —una que puede salvar la situación en la guerra si los encargados del proceso de toma de decisiones la comprenden. Según lo sostenido anteriormente, la tarea central es establecer la legitimidad de gobernanza para negar el control político al Talibán. Tanto en Afganistán, como en Vietnam del Sur, eso es imposible a nivel nacional en el tiempo disponible. No está en nuestras manos cambiar una sociedad entera. No obstante, en Afganistán, esta legitimidad crucial no tiene que ser nacional; puede ser local. La gobernanza en las áreas rurales del país históricamente ha sido descentralizada y tribal, y la estabilidad surge de una red compleja de redes tribales entrelazadas.²³ Si los líderes occidentales pueden pensar fuera del marco establecido por el Tratado de Westfalia y aceptar formas no occidentales de legitimidad, es posible que puedan cambiar completamente a su favor la trayectoria descendente de la guerra. En lugar de concentrar energía y recursos en construir un castillo de arena a la orilla del mar, como hicimos repetidas veces en Saigón después de cada nuevo golpe de estado, se ha argumentado por años que se debe enfocar en la reconstrucción de la legitimidad local tradicional de gobernanza en las redes existentes de líderes tribales.²⁴ Una

política culturalmente diestra buscaría restablecer la estabilidad en las regiones rurales de Afganistán al restaurarlas a la condición previa a la invasión soviética en 1979. Eso significa aprovechar nuevamente a los ancianos aldeanos, en contraste con la política actual de intentar marginarlos aún más con las elecciones locales (y, así, más ilegitimidad local).

La tragedia de Afganistán es que sí existe una solución política, pero la pasamos por alto por tratar...

Investigaciones reciente han demostrado conclusivamente que los Consejos de Desarrollo Comunitario que han sido establecidos por la ONU y por la Agencia para el Desarrollo Internacional de EUA en paralelo con el sistema tribal, aumentan la inestabilidad y conflicto en lugar de reducirlos.²⁵ El restablecer la legitimidad y gobernanza *local* es, de hecho, la única oportunidad que queda para sacar algo parecido a nuestras metas de seguridad en Afganistán del fracasado Proceso de Bonn y de las mordazas de la derrota. La tragedia de Vietnam fue que no hubo soluciones políticas. La tragedia de Afganistán es que sí existe una solución política, pero lo pasamos por alto por tratar de obligar a los afganos a ser como nosotros.

El cruce de ejes: El fracaso militar estratégico

Si los paralelos se terminaran allí, el análisis sería sumamente grave. No obstante, en Afganistán, exactamente como en Vietnam, el problema político de la ilegitimidad forma un nexo fatal con la cultura institucional militar del “Gran Ejército”, y el resultado es la incoherencia. Y este es el segundo de los dos paralelos profundamente inquietantes entre los dos conflictos.

Desde 2002, la conducción de la guerra en Afganistán —en todos los niveles— se ha basado en una estrategia implicada de desgaste por medio de operaciones de rastreo casi idénticas a las que se realizaron en Vietnam.

En Vietnam, las denominadas misiones de “búsqueda y destrucción”; en Afganistán se denominan “operaciones de rastreo” o “registros de complejos”, pero el objetivo es el mismo —encontrar armas que son fáciles de reemplazar o despejar pequeñas secciones arbitrariamente escogidas de terrenos inservibles por un corto periodo, transferir la responsabilidad de proporcionar la seguridad de la misma a las fuerzas de seguridad del lugar que no pueden mantenerla, y luego repetir el proceso en otro lugar. La gran mayoría de nuestro recurso más precioso en Afganistán, la “hora-soldado”, se ha venido desperdiciando de esta manera desde enero de 2002. Como es de esperarse, el plan de tropas por cada milla cuadrada a finales del 2009 que llegara a una 1/32^{ava} parte de la de Vietnam, tampoco funcionaría en Afganistán. Tanto en este país como en Vietnam, la reserva de mano de obra del enemigo para las tropas y líderes tácticos *no* es su talón de Aquiles, puesto que, como fue la situación en Vietnam, el enemigo puede reemplazar las bajas a un ritmo más rápido de las que podemos ocasionar. Durante ocho años en Afganistán hemos entablado la guerra *exactamente* de la manera en que el enemigo anticipaba y esperaba. El Talibán también ha estudiado la historia de Vietnam. (En ambas

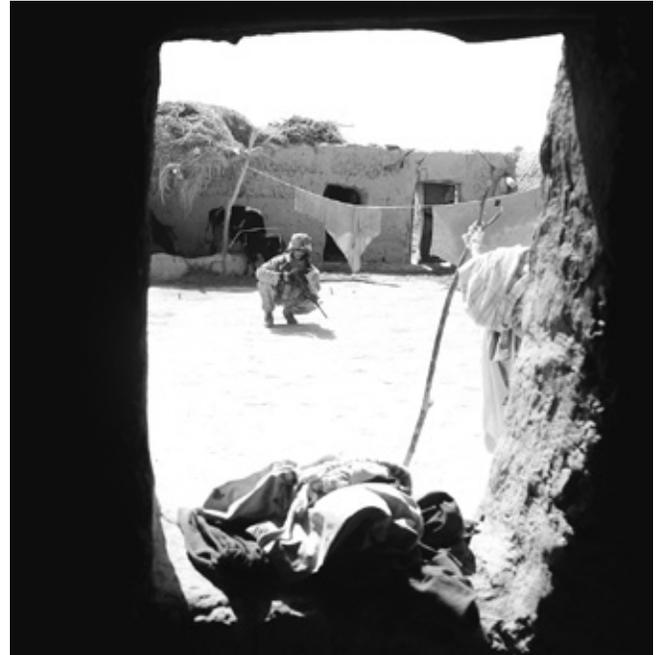
guerras, el Ejército ha subestimado la inteligencia del enemigo, otro paralelo trágico).

Según brillantemente lo documentó, Russell Weigley, la guerra de desgaste es el Estilo de Guerra de EUA.²⁶ Como en Vietnam, una guerra de desgaste en Afganistán está condenada al fracaso. El General McChrystal es el primer comandante estadounidense desde que comenzó la guerra que entiende que la protección del pueblo, y no la persecución de adolescentes analfabetos y armados en el campo, es el principio fundamental de la contrainsurgencia. No obstante, cuatro meses tras la asunción de su cargo, poco parece haber cambiado, salvo una orden, que debió haberse dado hace ocho años de no hacer caso a las suplicas del enemigo bombardeando campamentos con ataques aéreos y martirizando a más adolescentes. (Algo que los alemanes ignoraron cuando hicieron volar recientemente dos camiones cisternas y mataron de 40 á 50 civiles). La guerra de desgaste ya es la opción automática. Observar el desarrollo de la guerra en Afganistán es un recuerdo doloroso de los programas noticieros durante la guerra de Vietnam con sus recordatorios diarios de la misma “estrategia de táctica”. Pocos con la edad suficiente para acordarse de los reportajes de la guerra de Vietnam pudieran haber mirado el vídeo



NARA

Un soldado del 1^{er} Batallón de la 3^a División del Cuerpo de Infantería de Marina entrega a un presunto integrante del Vietcong a la retaguardia durante una operación de búsqueda y despeje realizada por el batallón, 15 millas al oeste de la Base Aérea de Da Nang, 1965.



Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Cabo Phillip Elgie

Un sargento del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA despeja un complejo durante una patrulla en el distrito de Nawa, provincia de Helmand, Afganistán, 29 de agosto de 2009.

de la Operación *Kanjar* sin experimentar una sensación de déjà vu. Los vídeos mostraban la llegada ruidosa de helicópteros *CH-47 (Chinook)*, de la época de Vietnam, en la provincia de Helmand con 4.000 Marines a bordo, en julio de 2009 para llevar a cabo otra misión de despeje. Sí, esta vez los Marines dicen que van a quedarse para proteger el pueblo, pero, ¿por cuántos años? ¿Cinco? ¿Diez?

Hoy en día, los oficiales de mayor jerarquía a menudo repiten el siguiente mantra: “no hay una solución militar”, y no “podemos matar o capturar” para lograr la victoria en Afganistán. Algunos oficiales dicen que el Ejército ha perfeccionado sus operaciones de contrainsurgencia en los últimos cinco años. Puede que sea así, pero existen pocas pruebas en Afganistán para comprobarlo. Los más altos niveles del Ejército hablan en términos de contrainsurgencia, pero continúan practicando la guerra de desgaste. El año pasado, por ejemplo, un oficial de las Fuerzas Especiales que regresó de una misión de servicio de un año en el sur de Afganistán, nos dijo que aunque había pacificado su zona de responsabilidad al fortalecer una relación de confianza con ancianos tribales, cuyo destacamento sufrió el menor número de ataques de dispositivos explosivos improvisados y emboscadas durante los últimos seis años en la provincia donde estaba, fue clasificado en último lugar para promoción entre todos los oficiales de su unidad por haber causado el menor número de muertos enemigos durante su período de servicio en Afganistán. Si las propias fuerzas de contrainsurgencia del Ejército de EUA

***Durante ocho años...
hemos entablado la guerra
exactamente de la manera en
que el enemigo anticipaba y
esperaba.***

ascienden a su personal con base en el desgaste, se puede suponer que la 82ª División Aerotransportada no pasa la mayoría del período de adiestramiento pre-despliegue aprendiendo a hablar pashto, ni tomando té de forma adecuada, o entendiendo

el código *Pashtunwali* [camino de rectitud]. En una cultura basada en la venganza, continuamos derribando puertas, violando los códigos de honra cuando se hace registros de casas, de mujeres y matando a civiles en explosiones, tal como lo hemos estado haciendo desde el 2002. A fin de parafrasear a John Paul Vann, no hemos estado en Afganistán por ocho años, hemos estado un año en Afganistán ocho veces.²⁷ El código innato de ADN del Ejército de “localizar y aniquilar al enemigo”, el artículo de fe del General Westmoreland (bien conocido como “el Concepto”) estaba, por así decirlo, *reforzado* por la experiencia de Vietnam.²⁸ Como en Vietnam, el Ejército de EUA en Afganistán continúa subconscientemente peleando el tipo de guerra de maniobra que le gusta pelear, en lugar de adaptar la táctica que corresponde a la guerra en la cual se encuentra.

Menos del 5% de las fuerzas de EUA actualmente en Afganistán desempeñan un rol de reconstrucción (denominada “pacificación” en la guerra de Vietnam) como su misión principal, otro dato estadístico transmitido de la era de Vietnam. El porcentaje del personal destinado a los equipos de reconstrucción provincial (PRT) o que sirven de apoyo para éstos es casi igual al porcentaje de personal que realizaron iniciativas de pacificación de aldeas tales como la mal ejecutada Operación *Sunrise* y el programa de Apoyo de Desarrollo de Operaciones Civiles Revolucionarias (CORDS) en Vietnam. Y al igual que en Vietnam, las misiones de asuntos civiles son una prioridad más baja para las unidades de protección de fuerzas y de vehículos MRAP. En vista de que muchos de los PRT estadounidenses en el sur del país fueron disueltos y su personal integrado en las fuerzas de maniobra en el 2005, las reglas de protección de fuerzas más estrechas significan que siempre habrá personal suficiente para efectuar otro registro, pero pocas veces hay personal suficiente para realizar una inspección de “prioridad baja” de un proyecto de construcción de una escuela en otro distrito. Esto sugiere una cultura militar que abarca mucha teoría, pero poca ejecución práctica, y en gran parte, amnésico de su propia historia.

Irónicamente, la nueva estrategia del General McChrystal en Afganistán de sacar las fuerzas de las zonas rurales para proteger los centros poblados más grandes es exactamente lo que



NARA

Soldados de la Infantería de Marina de la Compañía H, 2º Batallón de la 7ª División se desplazan a lo largo de canales de arrozales en persecución del Vietcong, 1965.



Ralph Dayton

Integrantes de una “compañía de armas” de la 6ª División de Infantería de Marina cruzan un canal de irrigación en una patrulla en la provincia de Helmand, mayo de 2008.

el enemigo escogería que nosotros hiciéramos, de poder hacerlo. Los afganos que viven, principalmente, en los pueblos más grandes son comerciantes y empresarios menores, y ellos son los últimos, salvo los hazaras, que quieren la restauración del gobierno talibán. Los talibanes saben que las guarniciones urbanas caerán una tras otra como manzanas maduras una vez que controlen las áreas rurales circundantes, como lo hicieron cuando subieron al poder en 1996. Es la gente rural a la que se necesita proteger más en una insurgencia rural, no a la población urbana. Los soviéticos aprendieron una lección amarga de esto en Afganistán entre 1979 y 1989, cuando también controlaron los centros poblados, pero ninguna zona rural, y fueron aplastados de forma contundente. Como señaló el Mariscal Akhromeyev en 1986, “Controlamos Kabul y los centros provinciales, pero... hemos perdido la lucha por el pueblo afgano.”²⁹

Aún más irónico, esta misma crítica fue básicamente publicada en el famoso (o infame) informe sobre el Programa para la Pacificación y Desarrollo a Largo Plazo de Vietnam del Sur (PROVN) en 1966, que, como ha sido documentado por Andrew Krepinevich, lo ocultó un Ejército que no tenía interés.³⁰

Déjà Vu Provincial

Otra idéntica réplica de la guerra de Vietnam en Afganistán es el error trágico de administrar el país y pelear la guerra a nivel provincial. Según lo que escribió Eric Bergerud acerca de la guerra de Vietnam:

La mayoría de las iniciativas y gran parte de las iniciativas militares cuyas metas eran la destrucción [de]... la insurgencia en Vietnam del Sur fueron, ya sea, planeados o controlados a nivel provincial. Las divisiones de combate de EUA normalmente establecieron sus áreas de responsabilidad táctica, y de ese modo, el curso de sus operaciones con base en los límites de provincia.³¹

Sin embargo, tanto en Vietnam como en Afganistán, estos límites provinciales eran líneas administrativas artificiales que no correspondían, *ni corresponden hoy en día*, a ninguna realidad política en el terreno. Las fronteras provinciales en Afganistán no tienen sentido ni correlación a ninguna identidad local o estructuras de poder. Se parecen a conocidas fronteras de estados, países y provincias y de Länder en EUA, Gran Bretaña, Francia y Alemania y, por eso, forman la base estratégica fundamental de las iniciativas militares y políticas en Afganistán.

La identidad pashtu tiene sus raíces en un nivel de organización social inferior, en el *woleswali* (distrito) y el *alaqadari* (subdistrito). Pocos pashtus, aparte del pequeño grupo élite urbano educado con los cuales interactúan los occidentales, tienen algún sentido de identidad más allá de este nivel, que está casi exclusivamente basado en clanes. Jamás, ningún pashtu se identificaría por su provincia, el nivel donde intentamos imponer la gobernanza externa. Por lo tanto, los pashtus rurales no tienen ningún interés político perceptible en esta piedra angular de iniciativas militares y políticas internacionales en Afganistán.

Una de las banalidades más comunes (y más tontas) repetidas por un exceso de “analistas de seguridad” post 2001 sobre las áreas tribales pashtus es que son “zonas sin gobierno”. Eso no es correcto. Las áreas tribales de Afganistán son *alternamente gobernadas*: sí son gobernadas, como lo han sido por un milenio, por la ley tribal. La ley tribal, implementada por ancianos tribales de cada clan, resuelve 95% de todas las disputas

por medio del mecanismo de *jirga*, o consejo.³² Cuando actúa de manera tradicional, el mulá el cual es una parte integral de un *jirga*, un asesor espiritual que asegura que el resultado concuerde con los dictámenes del Islam, pero los ancianos encabezan el proceso.

Cuando mantiene el equilibrio, la sociedad rural afgana es un triángulo de poder conformado por los ancianos, los mullas y el gobierno.³³ Curiosamente, estos corresponden exactamente a las tres fuentes de legitimidad de gobernanza de Weber.³⁴ En tiempos de paz y estabilidad, el lado más largo del triángulo es el de los ancianos tribales, constituido por medio del sistema *jirga*. El segundo lado más largo, pero mucho más corto es el de los mullas. Tradicional e históricamente, el gobierno es un segmento microscópico. No obstante, después de 30 años de reacción en contra de la Islamización de los pashtus comenzada por el General Zia ul-Haq en Pakistán y acelerada por la guerra soviético-afgana, el lado religioso se ha convertido en el más largo.³⁵



Departamento de Defensa

Helicópteros UH-1D transportan integrantes del 2° Batallón del 14° Regimiento del cauchal Filhol a la nueva área de concentración durante la Operación “Wahiawa”, una misión de búsqueda y destrucción realizada por la 25ª División de Infantería, al noreste de Cu Chi, 1966.

Conceptualmente, lo que el Occidente ha intentado hacer en Afganistán desde 2001, encerrado en fallos fracasados del Proceso Bonn, es hacer el lado gubernamental del triángulo más largo mediante la política de “ampliar el alcance del gobierno central”.³⁶

“Ampliar el alcance del gobierno central” es exactamente la estrategia equivocada en Afganistán...

Sin embargo, siempre que un gobierno central secular intentó hacerlo, como lo hizo el Rey Amanullah en la década de los 20 y los comunistas en la década de los 80, ha resultado en una revolución rural conservadora y violenta dirigida por los mullas y definido en términos de la yihad que derrocó al gobierno. No es coincidencia que la actual insurgencia rural conservadora en Afganistán dirigida por los mullas y definida en términos de la yihad haya llegado a ser más fuerte y virulenta cada año desde 2002 cuando esta iniciativa desacertada de ingeniería social se convirtió en la política central de la ONU y de EUA.³⁷ “Ampliar el alcance del gobierno central” es exactamente la estrategia equivocada en Afganistán porque es precisamente lo que la población rural *no* quiere. El nivel de cambio social coercitivo que sería requerido para implementar esta revolución social radical en realidad excede nuestros medios nacionales. Según lo observado por Jeffrey Clark en su análisis final de lo que fracasó en Vietnam, “era simplemente más allá de la capacidad de un poder reformar y redefinir la sociedad de otro.”³⁸ El “ampliar el alcance del gobierno central” no es la solución de una insurgencia, sino una de sus causas principales.

Entendemos que restablecer el sistema tribal de gobernanza por los ancianos no será fácil. Tras ocho años de haber hecho todo de manera equivocada, ya no quedan soluciones fáciles en Afganistán. Sólo hay una solución menos peor. El sistema tribal fue lacerado en muchas partes del país, pero en la mayoría de los casos, no es

una herida mortal. Centenares de ancianos han sido asesinados, otros han buscado la seguridad relativa de las ciudades más grandes. Pero los pashtus no tienen jefes, nada de “líderes” tribales. A diferencia de Irak, no hay *jeques* tribales. Los *jirga* son círculos igualitarios de ancianos en los cuales todos los hombres son iguales. De ese modo, si se quita la presión deformadora, el equilibrio tradicional se recuperará de forma gradual en la mayoría de los lugares. Las culturas son inherentemente resistentes y pueden aguantar el cambio. Además, el argumento de que restaurar el sistema tribal podría ser imposible en todas las comunidades rurales es poco convincente para que no lo haga en ninguna de ellas.

En términos de porqué, en lugar de descartar un “par de diez” de una gobernanza tribal legítima e intentar conseguir una cartas claves para completar una “escalera” a fin de corregir un gobierno nacional totalmente corrupto, incompetente e ilegítimo, EUA debe reforzar una mano potencialmente decisiva —antes de que las apuestas lleguen al punto en que ocho años de malas selecciones hacen las opciones de pasar o mantenerse firme en el juego igualmente desastrosas, exactamente como fue en Vietnam.

Un camino hacia adelante, aprendido del pasado

Casi todos los oficiales de la Infantería de Marina de EUA a los que hemos entrevistado en las zonas rurales de Afganistán, o los recién llegados de las operaciones en estas áreas concuerdan en que, a nivel táctico de la guerra, EUA queda atascado en un tipo de ciclo al estilo *Hechizo del Tiempo (el Día de la Marmota)*, protagonizado por Bill Murray, que ejemplificó la tragedia paradigmática de la Colina Hamburguesa en Vietnam. En lugar de “barrer, mantener y fortalecer”, lo que hace EUA puede ser caracterizado como: “barrer, regresar a la base de fuego; barrer, regresar a la base de fuego; barrer, regresar a la base de fuego”.

El concepto de “barrer, mantener y fortalecer” fracasa en Afganistán por las mismas razones que fracasó en Vietnam —porque es *ordenado y lineal*— V.gr., *primero*, barrer; *luego*, mantener; *después*, fortalecer. Resulta obvio para todos que, en realidad, esto no funciona, puesto que no hay ningún mantenimiento subsecuente, y casi ningún fortalecimiento en las áreas pashtus.

(De hecho, el Talibán ha incendiado escuelas a un ritmo más rápido de lo que hemos podido construirlas desde el 2002, y dada la carencia de mecanismos de control de calidad en el lugar, gran parte de lo que hemos construido desde el 2002 ya se ha desmoronado.) Similar a Vietnam, las fuerzas de seguridad locales, de las cuales depende EUA para mantener los avances, son incapaces de hacerlo y eso será el caso por lo menos por una década. En Vietnam, estas fueron las fuerzas regionales-fuerzas populares “RF-PF”, también conocidas como *Ruff-Puffs*. En Afganistán, depositamos nuestras esperanzas en la Policía Nacional afgana, la organización más ampliamente odiada y corrupta en el país, o el nuevo concepto de “milicias tribales”, otra idea extraordinariamente mala. Sin embargo, las fuerzas internacionales son el único elemento que puede proporcionar la garantía estable y confiable de la seguridad de distrito necesaria para romper el ciclo del *Hechizo del Tiempo* y permitir que se den las tres funciones —barrer, mantener y fortalecer— *al mismo tiempo*.

El mejor mecanismo para lograr esto, basado en los éxitos del programa CORDS en Vietnam y en la base principal del modelo de los Equipos de Reconstrucción Provincial (PRT) en Afganistán, sería fomentar el uso de la estructura de estos equipos a nivel de distrito, el nivel de mayor importancia política en Afganistán. Este concepto demostró funcionar como un *elemento militar*, pero los PRT han sido irrelevantes a nivel estratégico de la guerra. Establecidos por la jerarquía del Ejército como un gesto simbólico de reconstrucción, simplemente son escasos. Tener un promedio de un PRT en el sur y en el este para cada 1,2 millones de pashtus en la miseria más absoluta, como es la tasa actual, puede ser un experimento valioso en las operaciones cívico-militares, pero es claramente absurdo como un mecanismo para el desarrollo y seguridad significativo. La razón principal por la cual tan pocos soldados estadounidenses toman parte en la misión más importante en Afganistán es porque los oficiales son ascendidos en grado al demostrar destrezas de maniobra, no por llevar a cabo misiones estáticas. Este tipo de mentalidad institucional es difícil de cambiar, como han señalado soldados-expertos tales como Andrew Krepinevich y John Nagl.

No obstante, el camino de la victoria en Afganistán, como lo indicó el informe PROVN sobre el caso de Vietnam, es cambiar la estrategia. La mejor manera de hacerlo, dado el número de efectivos que tenemos, es equilibrar nuestra superioridad para proteger las tropas con potencia de fuego y abastecerles por helicóptero para

...los PRT han sido irrelevantes a nivel estratégico de la guerra.

establecer aproximadamente 200 Equipos de Reconstrucción de Distrito (DRT). Debe haber un DRT en cada distrito en el sur y en el este, con base en el modelo de estructura cívico-militar de los PRT —y no una iniciativa tibia con un pequeño grupo experimental de seis u ocho DRT, que causarán poca molestia al enemigo y permitiría que éste elabore contramedidas. Podríamos emplear nuestra enorme supremacía nacional de ingeniería, logística y organizacional para abrumar al enemigo con centenares de estos equipos casi simultáneamente. La seguridad local fiable así establecida, junto con las iniciativas de reforzar la primacía de los ancianos, podría comenzar a permitir el resurgimiento de su autoridad y liderazgo tradicional y legítimo, podría crear una espiral de éxito que se refuerza.

Puesto que, a la larga, los afganos tendrán que adueñarse de su guerra, tendrá que ocurrir un gran cambio fundamental en la estructura de los PRT. A nivel de distrito, debe ser un rostro afgano muy aparente en la misión. El elemento internacional de seguridad, unos 70 ó 80 soldados estadounidenses, debe ubicarse discretamente en el centro de anillos concéntricos de seguridad, con la “seguridad” policíaca en el anillo exterior, fuera de la base de fuego, y el Ejército Nacional Afgano, en el anillo intermedio dentro de la base, proporcionando la seguridad visible. La población en el lugar, sabrán que los estadounidenses están allí, y pueden solicitar el apoyo de fuego para el Ejército afgano (y la base local) de ser necesario, pero sirviendo como la oculta “mano dura” de las fuerzas locales mientras que éstas gozan de la confianza de realizar las operaciones de seguridad

en apoyo a los líderes tribales locales. De hecho, con un destacamento de 100 soldados del Ejército afgano en cada uno, estos DRT pueden tener mucho menos tropas estadounidenses que se encuentran en los existentes PRT. Doscientos DRT con 80 soldados estadounidenses en cada uno, requeriría casi 16.000 efectivos, aproximadamente un cuarto de las fuerzas de EUA en el país al final del 2009, aún sin las 40.000 tropas adicionales pedidas por el General McChrystal. Una guarnición de cien soldados del Ejército afgano en cada equipo requeriría casi la mitad de los 32.000 soldados de combate del Ejército afgano que aún están presentes para el servicio. De ese modo, EUA no tiene un problema de *tamaño* de su fuerza, sino un problema de *distribución* de la fuerza. EUA no necesita más tropas en Afganistán tanto como necesita redistribuir algunos de los millares de soldados en la retaguardia a lugares donde pueden ser mejor empleados.

Sin embargo, las Fuerzas Armadas no pueden establecer los DRT por sí solas. La contrainsurgencia es axiomáticamente “90% política y 10% militar”. La implementación exitosa requeriría que el Departamento de Estado comience a tomar la guerra en Afganistán en serio —una tarea difícil. Por ejemplo, actualmente, hay más funcionarios del Servicio Exterior que trabajan en Roma que en el sur y el este de Afganistán. En Vietnam, había centenares de estos funcionarios desplegados en el país en cualquier momento dado después de 1968. En el sur de Afganistán, hay menos de 20. Entre 600 á 800 funcionarios del Servicio Exterior del Departamento de Estado y de la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional, de habla pashtu, distribuidos en los 200 equipos de reconstrucción de distrito correspondería al nivel de esfuerzos requerido. En los ocho años desde el comienzo de la Operación *Enduring Freedom*, sólo han sido capacitados para hablar el pashtu 13 funcionarios del Servicio Exterior, y hoy en día, sólo dos de éstos se encuentran en Afganistán, una iniciativa patética de contrainsurgencia por el Departamento de Estado con respecto a cualquier estándar razonable.

No debemos vincular la estrategia del DRT con la existente Estrategia de Desarrollo Nacional de Afganistán o la Dirección Independiente de Gobernanza Local y el Programa Nacional de Solidaridad, cuya tarea es la de “establecer y

fortalecer las estructuras locales de gobernanza”, tales como los Consejos de Desarrollo Comunitario. Estos consejos incrementan el conflicto y la inestabilidad y se les debe poner fin.³⁹ Se puede ver venir las lecciones de Vietnam: los programas de pacificación tal como la Operación *Sunrise* (el programa de “aldeas estratégicas”) fracasó en gran parte debido a la incompetencia burocrática centralmente dirigida y a la insensibilidad con relación a las consideraciones locales. Los DRT deben gestionar las actividades en el lugar, no los burócratas que no están al corriente en Kabul. Se debe descentralizar esta estrategia, con la seguridad que vaya desde abajo hacia arriba y el desarrollo nacional a largo plazo, con base en el liderazgo y legitimidad tribal tradicional.

Conclusión

Las guerras de Vietnam y Afganistán tienen extraordinarias semejanzas a niveles de guerra estratégico, operativo y táctico. La mayoría de los historiadores de hoy en día concuerdan en que el conflicto en Vietnam se perdió inexorablemente a causa del fracaso en una intersección letal de dos ejes:

- La incapacidad de establecer la legitimidad de gobernanza que la población rural prefería como alternativa para el Frente de Liberación Nacional (NLF) lo suficiente para arriesgar sus vidas por ella.
- El fracaso de los soldados estadounidenses de proteger a la población y aislarla de los insurgentes al entablar, en su lugar, una guerra de desgaste.

Los mismos ejes letales de fracaso se vislumbran ante EUA ahora en Afganistán, y el tiempo se nos está terminando. EUA tal vez tiene lo que queda de la disposición del Presidente actual antes de que se desvanezca el apoyo de la OTAN, se cansen los ciudadanos afganos y estadounidenses de la presencia de EUA (un proceso que ya ha comenzado) y el Talibán consolide su yihad en una masa crítica, como lo hizo en 1996. Resulta imposible crear un gobierno nacional legítimo en este plazo. Una monarquía ceremonial hubiera proporcionado la legitimidad tradicional necesaria para un gobierno electo en Kabul, sin embargo, en vista de que la monarquía afgana fue eliminada por EUA y la ONU en contra de los deseos expresos de más de tres cuartos de los

representantes del *Loya Jirga* de Emergencia en 2002 (el acto más imprudente de la guerra y el equivalente afgano del golpe de estado en contra de Diem en 1963), EUA ahora tiene que aceptar la única alternativa secular restante para oponer la legitimidad religiosa del Talibán —la legitimidad tradicional del liderazgo tribal a nivel local.

Según lo señalado por Andrew Krepinevich en su obra *The Army in Vietnam*, el éxito en la contrainsurgencia comienza con la protección de la población y no con las misiones de búsqueda y destrucción.⁴⁰ En última instancia, es la población rural a la que se le debe proteger. La apatía burocrática de seguir en el mismo rumbo político dará como resultado el fracaso en Afganistán, como sucedió en Vietnam. EUA puede lograr el éxito más rápido y eficazmente resolviendo el segundo eje de fracaso, el aislar a los insurgentes de la población con el establecimiento de aproximadamente 200 equipos de reconstrucción de distrito en el fundamento probado de los Equipos de Reconstrucción Provincial, uno en cada distrito en el sur y en el este, donde la guerra continúa con furor.

El nivel de distrito es el único nivel de identidad personal que importa en el sur y en el este de Afganistán. Al proporcionar la seguridad constante y confiable a todas horas en cada distrito, con un componente del Ejército Nacional Afgano a la vanguardia y protegiendo a la población de los estragos de tanto el Talibán como de la Policía Afgana con la presencia de mentores e instructores de EUA, la preeminencia social tradicional de los ancianos tribales, poco a poco, se restablecerá en la mayoría de las áreas. La estructura tribal está lacerada, pero aún no mortalmente. Las aldeas rurales ya están llenas de hombres de 50 a 60 años de edad que han participado en los *jirgas* y *salahmashwarahs* hace 30 años como hombres de 20 a 30 años de edad, y saben cómo debe funcionar el sistema. De hecho, *quieren* que funcione el antiguo sistema, pero necesitan de la seguridad para que eso ocurra.

A medida que el sistema gradualmente recupera el equilibrio, los mullas radicales volverán a sus papeles legítimos como asesores religiosos y guías espirituales de sus comunidades, en lugar de seguir siendo líderes radicales como lo son hoy en día. Así es cómo terminarán las yihadés en la frontera entre Afganistán y Pakistán. Tenemos que entender al enemigo antes de que podamos derrotarlo.

En 1983, Arnold Isaacs resumió los motivos del fracaso en Vietnam en su historia de los últimos años de la guerra de la siguiente manera:

De comienzo a fin, los líderes estadounidenses permanecieron catastróficamente ignorantes de la historia, cultura, valores, motivos y capacidades de los vietnamitas. El malinterpretar tanto a su enemigo como al aliado, y encerrado en la convicción miope de que la fuerza militar bruta pueda de alguna manera superar las circunstancias políticas adversas, Washington anduvo de traspíe a traspíe, de un fracaso a otro, bajo la ilusión continua de que el éxito siempre estaba a la vuelta de la esquina. Esta ignorancia y esperanza falsa estaban vinculadas, en gobiernos sucesivos, con circunstancias burocráticas que impedían que reconocieran los errores y siempre hizo parecer más seguro repetir los mismos errores, en lugar de arriesgarse a enfrentar peligros desconocidos de una política diferente.⁴¹

Nuevamente, se podría sustituir la palabra “afgano” por “vietnamita” en la evaluación de Isaac y aplicarla con la misma precisión a la iniciativa de EUA en Afganistán desde el 2001 hasta el 2009. La doble estrategia que se usa actualmente de desarrollo nacional desde un nivel superior que no existe en un nivel inferior y una tendencia automática de pelear la guerra de desgaste nos llevan por el mismo trágico camino. **MR**

El presente artículo sólo refleja las opiniones de los autores, y no las opiniones de la Escuela Postgrado Naval, del Departamento de Defensa, del Centro de Estudios de Defensa Avanzados, ni de Military Review.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barry, John y Thomas, Evan, "Afghanistan: Obama's Vietnam", *Newsweek*, 9 de febrero de 2009.
2. *Washington Post*, 21 de septiembre de 2009.
3. Véase la entrevista con Daniel Ellsberg, especialista en Vietnam en la TRNN, 25 de octubre de 2009, disponible en: <http://www.askbutwhy.com/2009/10/daniel-ellsberg-comparing-afghanistan.html>.
4. Basado en entrevistas de Thomas H. Johnson con diversos afganos, periodistas y analistas militares en la ciudad de Kandahar, así como en el Campo de Aterrizaje de Kandahar en mayo y junio de 2009.
5. Véase http://online.wsj.com/article/SB124380078921270039.html#mod=rss_whats_news_us.
6. Véase, por ejemplo: Giustozzi, Antonio, *Koran, Kalashnikov, and Laptop: The Neo-Taliban Insurgency in Afghanistan* (Nueva York: Columbia University Press, 2008); Crews, Robert D. y Tarzi, Amin, (eds.), *The Taliban and the Crisis of Afghanistan* (Boston: Harvard University Press, 2008); Dorransoro, Gilles, *Revolution Unending: Afghanistan, 1979 to the Present* (Nueva York: Columbia University Press, 2005); Johnson, Thomas H., "On the Edge of the Big Muddy: The Taliban Resurgence in Afghanistan", *China and Eurasian Forum Quarterly* 5, nro. 2 (2007), págs. 93-129.
7. Entrevista del autor con un analista de mayor jerarquía del Departamento de Estado, marzo de 2009, Washington DC.
8. Barfield, Thomas "Political Legitimacy in the Land of the Hindu Kush: Ruling Afghanistan 1500-2010" (manuscrito en elaboración, 2009).
9. Sepp, Kalev I., "Las Mejores Prácticas Para Combatir la Insurgencia", *Military Review* (septiembre-octubre de 2005), p. 2.
10. Véase, por ejemplo, Barfield, Thomas "Political Legitimacy in the Land of the Hindu Kush" o Edwards, David *Before the Taliban: Genealogies of the Afghan Jihad* (Berkeley, California: University of California Press, 2002).
11. La eliminación de la monarquía bajo la nueva constitución afgana probablemente fue el error más grave cometido por EUA y la ONU después de 2001—reconocidamente un alto estándar en un campo lleno de concursantes. Como un error irreparable, es el equivalente afgano al golpe de estado inspirado por la CIA en contra de Diem en Vietnam en noviembre de 1963. En 2002, tres cuartos de los participantes en el *Loya Jirga* de Emergencia firmaron una petición para nombrar al fallecido rey, Zahir Shah, Jefe de Estado interino, una inconveniente demostración de reverencia para la monarquía, que exigió una extraordinaria serie de chanchullos ocultos para subvertir. Aún una monarquía ceremonial hubiera proporcionado una fuente necesaria de legitimidad tradicional para estabilizar el nuevo gobierno y constitución. La lección de Japón y su emperador al final de la II GM trágicamente fue olvidada en la prisa a la modernidad en Bonn; por un resumen excelente de la legitimidad política en Afganistán, véase Barfield, Thomas "Problems of Establishing Legitimacy in Afghanistan, Iranian Studies" 37, 2004, págs. 263-69.
12. Weber, Max *The Theory of Social and Economic Organisation*, traducido por A.M. Henderson y Talcott Parsons (Nueva York: Oxford University Press, 1947).
13. Para un análisis de la elección presidencial de 2004 en Afganistán, véase Johnson, Thomas H., "Afghanistan's Post-Taliban Transition: The State of State-Building after War", *Central Asian Survey* (marzo-junio de 2006) 25 (1-2), págs. 1-26.
14. Véase de modo general: Dupree, Louis *Afghanistan*, 2ª ed. (Nueva York: Oxford University Press, 1980).
15. Véase Moyar, Mark *Triumph Forsaken: The Vietnam War, 1954-1965 I* (Cambridge: Cambridge University Press, 2006); Harry Summers, *On Strategy: A Critical Analysis of the Vietnam War* (San Francisco: Presidio Press, 1995); Bruce Palmer, *The 25 Year War: America's Military Role in Vietnam* (Lexington, Kentucky: University Press of Kentucky, 1984).
16. Vietnam del Sur tenía un área 67.108 millas cuadradas (173.800 km²). (Aparte de de operaciones secretas limitadas, las fuerzas terrestres estadounidenses no hicieron Vietnam del Norte parte de la zona de combate terrestre debido a restricciones políticas.) Afganistán hoy tiene un área de 251.772 millas cuadradas (652.100 km²).
17. Bergerud, Eric *The Dynamics Of Defeat: The Vietnam War In Hau Nghia Province* (Boulder, Colorado: Westview Press, 1993) p. 3.
18. Record, Jeffrey, "How America's Own Military Performance in Vietnam Aided and Abetted the "North's" Victory, *Why the North Won the Vietnam War*, Marc Jason Gilbert, ed. (Nueva York: Palgrave, 2002), p. 119.
19. Spector, Ronald, *Advice and Support: The Early Years, 1941-1960* (University Press of the Pacific, 2005), p. 379.
20. El Ejército astutamente ocultó el verdadero número de integrantes del Ejército Nacional Afgano del público estadounidense al publicar sólo el número de soldados "adiestrados y equipados" — es decir, el número total que egresó del centro de adiestramiento a lo largo de la historia del programa, y de forma deliberada ocultando el número de soldados "presentes para el servicio" que todavía están en las filas, especialmente el número de soldados combatientes que pueden ser desplegados.
21. Entrevista con funcionario de inteligencia estadounidense de gran jerarquía. En un discurso al Consejo de Relaciones Exteriores el 26 de octubre de 2009, el senador John Kerry (demócrata del estado de Massachusetts) observó que había "menos de 50.000" soldados en el Ejército Nacional Afgano. Según un informe de la Corporación RAND de 2009, 34% de los soldados del Ejército Afgano sirven en especialidades de no combate. (*The Long March, Building an Afghan National Army*) 66% de 50.000 es 32.000, confirmando así el cálculo del funcionario.
22. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de EUA hizo este cálculo hace mucho tiempo e informó a los oficiales de alta jerarquía del Ejército de EUA en este sentido. Sólo el coste de pagar los salarios anuales de la fuerza actual de 50.000 soldados sería dos veces más que el presupuesto nacional afgano en su totalidad.
23. De modo general, véase Dupree, Louis, *Afghanistan* (Oxford: Oxford University Press, 1980, 2d ed.); Sir Olaf Caroe, *The Pathans* (Oxford: Oxford University, 1958); Banerjee, Mukulika, *The Pathan Unarmed: Opposition and Memory in the Northwest Frontier* (Nueva Delhi: Oxford University Press, 2001); Haroon, Sana, *Frontier of Faith: Islam in the Indo-Afghan Borderland* (Nueva York: Columbia University Press, 2007); Edwards, David B., *Heroes of the Age: Moral Fault Lines on the Afghan Frontier* (Berkeley, California: University of California Press, 1996). Si desea obtener más información sobre una dinámica similar en Pakistán, véase Spain, James, W., *The People of the Khyber: The Pathans of Pakistan* (Nueva York: Frederick A. Praeger, 1962).
24. Véase, por ejemplo: "All Counterinsurgency is Local", *The Atlantic Monthly*, octubre de 2008, "No Sign until the Burst of Fire: Understanding the Pakistan—Afghanistan Frontier," *International Security*, primavera de 2008, nro. 4: págs. 41-77, "Terrorism, Insurgency, and Afghanistan", *Countering Terrorism and Insurgency in the 21st Century: International Perspectives*, vol. 2. *Combating the Sources & Facilitators*. Editado por: James J. Forest. Praeger Security International, 2007, "Understanding the Taliban and Insurgency in Afghanistan," *Orbis: A Journal of World Affairs* 51, nro. 1, 2006.
25. Brick, Jennifer, "The Political Economy of Customary Village Organizations in Afghanistan", disponible en: www-test.bu.edu/aias/brick.pdf.
26. Weigley, Russell F., *The American Way of War* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1977).
27. Véase Sheehan, Neil *Bright Shining Lie: John Paul Vann and America in Vietnam* (Nueva York: Random House, 1988).
28. Krepinevich, Andrew *The Army in Vietnam* (Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press, 1986), p. 6.
29. Dobbs, Michael "The Afghan Archive: Secret Memos Trace Kremlin's March to War", *The Washington Post*, 15 de noviembre de 1992, p. A1
30. Krepinevich, p. 6.
31. Bergerud, p. 1.
32. Robichaud, Carl "Afghanistan's Three Legal Systems", *Afghanistan Watch*, 9 de enero de 2007, disponible en: www.afghanistanwatch.org/rule_of_law/index.html (9 de junio de 2007); para una importante declaración académica y análisis del impacto de la cultura en el derecho afgano, véase Barfield, Thomas "Culture and Custom in Nation-Building: Law in Afghanistan", *Maine Law Review* 60, nro. 2, 2008, págs. 358-73.
33. Barfield, Thomas "Culture and Custom in Nation-Building", págs. 354-59.
34. Entrevistas de Thomas H. Johnson con varios ancianos de distritos y aldeas en la ciudad de Kandahar, agosto-septiembre de 2008.
35. Johnson, Thomas H., y M. Chris Mason, "No Sign until the Burst of Fire: Understanding the Pakistan—Afghanistan Frontier", *International Security*, primavera de 2008, nro. 4: p. 70.
36. Para problemas relacionados con los Acuerdos de Bonn, véase Johnson, Thomas H., "Afghanistan's Post-Taliban Transition: The State of State-Building after War", *Central Asian Survey* (marzo-junio de 2006) 25 (1-2), págs. 1-26.
37. Johnson y Mason, págs. 54-55.
38. Clark, Jeffrey J., *Advice & Support: The Final Years 1965-1973* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 1988), p. 521.
39. Brick.
40. Krepinevich.
41. Isaacs, Arnold, *Without Honor, Defeat in Vietnam and Cambodia* (Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1983), p. 489.

El rendimiento militar de Rusia en Georgia

Tor Bukkvoll, Doctor en Filosofía



(Musa Sadulayev, Prensa Asociada)

Una caravana de vehículos blindados rusos en camino hacia la capital de Osetia del Sur, en algún lugar de la región secesionista de Georgia, Osetia del Sur, 9 de agosto de 2008.

EN AGOSTO DE 2009, Rusia celebró el primer aniversario de su campaña militar en Georgia. Según el punto de vista del Kremlin, la guerra fue una demostración de la capacidad renovada de las fuerzas armadas rusas para pelear guerras convencionales. Los observadores independientes también han compartido parcialmente ese punto de vista. El Presidente de Rusia ha prometido que las lecciones extraídas del conflicto darán lugar a nuevas prioridades en las compras de armas. Inspirado por las lecciones de la guerra, el Ministro de Defensa prometió fondos adicionales para las fuerzas armadas rusas y propuso cambiar su estructura de división a la de brigada para

mejorar la capacidad de las fuerzas armadas de pelear guerras de menor envergadura, como la que peleó en Georgia.¹ En este artículo se resume el debate interno de Rusia y se extraen algunas conclusiones preliminares acerca de las fuerzas armadas rusas.

La ofensiva terrestre en Osetia del Sur

Desde la perspectiva del Ejército ruso, la parte más exitosa de la campaña en Osetia del Sur fue el rendimiento de las fuerzas terrestres rusas en cuanto a la expulsión de los georgianos de la zona. Sin embargo, el grado de éxito es relativo. Cuán impresionante parezca el rendimiento de las

Tor Bukkvoll ocupa actualmente el puesto de Jefe del Programa de Rusia en el Instituto de Investigación de Defensa Noruega. El Dr. Bukkvoll anteriormente se desempeñaba en calidad de profesor asistente en la Academia Militar de Noruega.

Sus intereses en el ámbito de la investigación se centran en las políticas de defensa y de seguridad, con un enfoque especial en Rusia y Ucrania. Tor Bukkvoll cuenta con un doctorado en Ciencia y Tecnología de la Universidad de Noruega.

tropas terrestres de Rusia depende de cuán grande fue su superioridad numérica en el conflicto. Las consideraciones preliminares sugieren que había entre 15.000 a 25.000 tropas en el lado de Georgia y entre 20.000 a 30.000 en el lado de Rusia. Aproximadamente 3.000 tropas osteínas del sur y 9.000 soldados abjasios están incluidos en las cifras rusas.² Si esas cifras son atinadas, se podría alegar que la ventaja numérica rusa fue importante pero no decisiva. Sin embargo, algunos aseveran que el número de tropas del lado ruso ha sido gravemente subestimado. Andrei Illarionov, ex asesor económico de Vladimir Putin, y ahora, una figura de la oposición rusa, afirma que Rusia podría haber tenido hasta el triple de tropas de las que tenía Georgia. Según Illarionov, la mayoría de los expertos independientes rusos ahora consideran que hubieron al menos 40.000 tropas de Rusia, de Abjasia y las tropas de Osetia del Norte en el teatro, y que otros 40.000 soldados rusos se movilizaron en la frontera con Rusia.³ Si estas estimaciones elevadas son ciertas, los logros de la ofensiva terrestre de Rusia parecen menos impresionantes de lo que inicialmente parecieron.

El equipo ruso era similar o inferior al de Georgia; Rusia tenía más equipo y más existencias de reserva. Además, la capacidad de combate de las fuerzas rusas fue un elemento decisivo. En particular, la coordinación entre la artillería y la infantería funcionó muy bien.⁴ Esto debe ser una señal alentadora para los líderes políticos y militares rusos, y en cierta manera, justifica la afirmación del presidente ruso Dimitri Medvedev de que las operaciones en Georgia demostraron la calidad renovada de las fuerzas armadas rusas.

Evidentemente, la capacidad rusa para llevar a cabo y ejecutar operaciones militares complicadas y de gran envergadura ha sobrevivido la difícil década de los 90. Según el personal militar de EUA que adiestró a los georgianos, una de las principales razones de la victoria rusa fue que las fuerzas georgianas se adiestraron a nivel táctico, pero sufrió una reorganización y adiestramiento limitado a niveles operacionales y estratégicos. Las fuerzas georgianas contaban con pocos oficiales suficientemente capacitados en los niveles más altos.⁵ Los relatos del rendimiento de Georgia en el conflicto describen un profesionalismo en decadencia en los escalafones más altos. Los informes del campo de batalla emitidos reportan soldados

georgianos quienes rindieron bien en combate, no obstante, en una organización cada vez más caótica.⁶ Este no fue el caso de las fuerzas rusas.

Sin embargo, no se debe apresurar a concluir que el profesionalismo en curso del ejército ruso se ha convertido en un éxito.

Varias fuentes afirman que los destacamentos de tropas aerotransportadas y fuerzas especiales cargaron con el peso del combate terrestre.⁷ Así, se podría argumentar que la campaña terrestre en Osetia del Sur demostró que a la infantería a contrata (kontraktniki) todavía le falta mucho para estar lista para la batalla. Un comentarista ruso comparó el uso de tropas aerotransportadas y fuerzas especiales en los roles tradicionales de la infantería con clavar un clavo con un microscopio costoso en lugar de un martillo común y corriente.⁸ Existen serias dudas sobre la calidad de muchos soldados rusos a contrata. Incluso el Jefe de Estado Mayor del Ejército ruso, General Vladimir Boldyrev admitió en septiembre de 2008 que muchos de ellos no están mejor adiestrados que los conscriptos.⁹ Además, los líderes militares enviaron a conscriptos al teatro de operaciones en contra de la política oficial. Las autoridades militares rusas negaron estas acusaciones por mucho tiempo, pero ante las pruebas irrefutables, el Estado Mayor General tuvo que admitir que envió “un número insignificante de conscriptos” a Georgia.¹⁰ Sin embargo, también podría

...su despliegue aéreo tras las líneas enemigas era demasiado arriesgado, debido a la incapacidad de la Fuerza Aérea rusa para suprimir las defensas aéreas georgianas.

haber otras razones por las cuales las tropas aerotransportadas lucharon junto con (o en lugar de) la infantería. Una de ellas fue, probablemente, que su despliegue aéreo tras las líneas enemigas era demasiado arriesgado, debido a la incapacidad de la Fuerza Aérea rusa para suprimir las defensas aéreas georgianas.



Escombros de un bombardero ruso derribado cerca de la aldea de Dzevera a unos 100 km de Tbilisi, 9 de agosto de 2008.

En segundo lugar, no está claro qué tanto contacto cercano realmente hubo. Una fuente rusa afirma que esta guerra se libró, principalmente, por la artillería y la aviación.¹² Probablemente, la corta duración de la misma limitó el número de infantería contra infantería en el combate, que pudo haber tenido lugar.

En tercer lugar, la dinámica de la campaña terrestre, probablemente habría podido ser mejor si el Ejército de Rusia hubiera podido utilizar más helicópteros para desplegar y reubicar a los soldados en el teatro de operaciones. Según fuentes del Ejército ruso, esto ocurrió sólo a un nivel muy limitado.¹³ Los problemas para sobrevolar las montañas del Cáucaso retrasaron la inclusión de helicópteros en el teatro, e incluso, cuando llegaron, resultaron de poca ayuda. Los helicópteros que antes estaban integrados en el ejército fueron transferidos a la fuerza aérea en diciembre de 2003. Según los pilotos de los helicópteros rusos, los comandantes de la fuerza aérea estuvieron sumamente ocupados con la campaña aérea, y casi no tuvieron tiempo para planificar las operaciones de helicópteros en apoyo a las tropas terrestres.¹⁴ La decisión de regresar los helicópteros a las fuerzas terrestres está ahora en discusión. Además, la supervivencia de las defensas aéreas georgianas y el hecho de que Georgia contara con sistemas portátiles de defensa aérea hacen tales operaciones peligrosas. Los helicópteros

rusos no tienen mucha protección contra los sistemas portátiles de defensa aérea, lo que significa que los tanques de batalla rusos no podían contar con los helicópteros para proporcionar vigilancia y protección como lo hacen en muchos otros ejércitos.

En cuarto lugar, la emboscada al comandante de las tropas terrestres en Osetia del Sur fue señal de una falla grave en la operación terrestre. Sólo sobrevivieron cinco

de los 30 vehículos blindados en su columna. Si bien en la guerra ocurren emboscadas, este hecho indicó un error de inteligencia y de vigilancia.

En quinto lugar, ha habido informes de que las unidades terrestres no estaban siendo suficientemente reabastecidas con municiones.¹⁵ “Simplemente nos quedamos sin municiones, y nos rodearon con lanzagranadas, explicó al diario *Komsomolets Moskovskii* un comandante de tanques ruso después de que dos tanques rusos fueron destruidos durante los combates en la aldea Zemo-Nikozi.¹⁶

La campaña aérea

La incapacidad de Rusia de suprimir las defensas aéreas de Georgia fue probablemente el error más grave en la iniciativa de guerra de Rusia. Oficialmente, Rusia ha admitido la pérdida de cuatro aviones de ataque terrestre Su-25 y un bombardero estratégico Tu-22. Sin embargo, en los debates internos rusos, las cifras más citadas son siete u ocho Su-25.¹⁷

Al inicio del conflicto, Rusia tenía, aproximadamente, 14 veces más aviones de ataque terrestre en la zona que Georgia. A pesar de que para la victoria rusa la superioridad aérea era probablemente tan decisiva como la ejecución eficaz de la operación terrestre, esta parte de la campaña fue también la más criticada. A parte de la renuencia y/o incapacidad de apoyar a las

fuerzas terrestres, la campaña aérea no pudo suprimir los sistemas de defensa aérea de Georgia. Aunque finalmente silenciados, las modernizadas defensas aéreas georgianas de la era soviética estaban funcionando y constituyeron una molestia para la fuerza aérea rusa durante los cinco días de conflicto. Al final, los aviones de combate no pudieron suprimirlas; las unidades terrestres las capturaron.

Las autoridades rusas culpan a Ucrania por reforzar sustancialmente las defensas aéreas georgianas antes de la guerra.¹⁸ Los sistemas de defensa aérea de mediano alcance de fabricación soviética, que Ucrania vendió a Georgia, desempeñaron un rol importante, y los aviones caza rusos, por lo general, no están equipados con misiles anti radiación eficaces. Rusia está perfectamente capacitada para producir misiles de ese tipo. El motivo por el cual no hizo uso de ellos no está claro, pero una fuente afirma que Rusia no los había ordenado durante mucho tiempo debido a su alto costo.¹⁹ Las graves deficiencias en las capacidades de guerra electrónica rusa pueden ayudar a explicar la larga supervivencia de las defensas aéreas georgianas.

No obstante, debo señalar, que la supresión de las defensas aéreas del enemigo no es nada fácil, incluso con misiles sofisticados anti radiación, capacidades de guerra electrónica

que la falta de adiestramiento es una de las razones principales de que los pilotos rusos fueran incapaces de suprimir las defensas aéreas de Georgia. Según Nekachev, “un piloto que vuela 40 horas al año, en lugar de las 200 horas requeridas no puede transformarse en un piloto élite, y si no eres un piloto élite, serás derribado.”²² Por otra parte, los desgastados Su-25 fueron la base de los aviones de ataque terrestre rusos en Georgia. El mal tiempo inhibe seriamente a estos aviones, y no tienen muy buena capacidad de combate nocturno.²³

Uno de los aspectos más sorprendentes de la campaña es el uso de un bombardero estratégico de mediano alcance Tu-22. En ese momento, Rusia dijo que el avión había estado llevando a cabo misiones de vigilancia a gran altura, y que los sistemas S-200 de defensa aérea de largo alcance, vendido por Ucrania a Georgia, lo había derribado. Sin embargo, los expertos independientes, sospechan que Rusia utilizó el avión para bombardear las pistas georgianas, ya que puede llevar hasta 20 veces más artefactos explosivos que un avión caza ordinario.²⁴ Esto hubiera sido un uso racional del avión, salvo que Rusia lo hizo antes de que las defensas aéreas georgianas fueran derrotadas. Ucrania niega haber vendido a Georgia los S-200 y si el Tu-22 sólo llevó a cabo misiones de vigilancia en lugar de bombardeo, probablemente hubiera volado demasiado alto para ser detectado por los sistemas de defensa aérea SA-11 y SA-8.

Aunque los líderes militares rusos discuten cada vez más el tema, todavía no han aceptado la capacidad conjunta como un axioma...

eficaz y pilotos bien adiestrados. Los georgianos, al igual que hicieron los serbios en la guerra de Kosovo, utilizaron sus sistemas de defensa aérea intermitentemente de manera que fueran difíciles de detectar.²⁰ En la campaña de Kosovo, 35 por ciento de todas las incursiones aéreas fueron contra las defensas aéreas enemigas.²¹

Iurii Nekachev, ex subcomandante de las fuerzas rusas en Transcaucasia, considera

Capacidad de trabajo Conjunto

Algunas narraciones de posguerra nos hablan acerca de un avance en la capacidad rusa para trabajar en coordinación.²⁵ Esta evaluación contradice la opinión predominante en el debate interno ruso. Tal vez, los analistas occidentales, presumen la capacidad de trabajar conjuntamente debido a las operaciones paralelas del ejército, fuerza aérea y armada de Rusia, sin embargo, los observadores rusos hablan de una falta de operaciones conjuntas o de coordinación entre los aviones de ataque terrestre y las fuerzas terrestres. Aunque los líderes militares rusos discuten cada vez más el tema, todavía no han aceptado la capacidad conjunta como un axioma de la manera como lo ha hecho el Occidente. En este caso, sin embargo, la falta de apoyo aéreo



Foto AFP. Stringer

Marcadores de tumbas improvisadas erguidos sobre la fosa común en donde yacen los restos de los soldados georgianos muertos durante el conflicto con Rusia, en las afueras de Tbilisi, Georgia, 2 de septiembre 2008.

a las fuerzas terrestres, se debe probablemente tanto a la falta de doctrina, adiestramiento y tecnología como a la resistencia de la idea en sí.

Las operaciones navales frente a las costas de Georgia y Abjasia, y una campaña cibernética en contra de los sitios web del gobierno georgiano, han recibido una considerable atención, pero probablemente no incidió seriamente en los resultados de la guerra. Una fuerza de tarea naval de 11 barcos de la flota rusa en el Mar Negro participó en la operación naval. Desembarcaron a la infantería de marina en la costa de Abjasia y hundieron un buque misilero georgiano. Sin embargo, su objetivo principal parece haber sido el de organizar un bloqueo naval, algo que sólo hubiera sido de verdadera importancia, si la guerra hubiera durado mucho más tiempo. Del mismo modo, la campaña cibernética no afectó básicamente la lucha militar.

Las deficiencias más graves en la campaña de Rusia estuvieron en la comunicación, mando y control. Esta es una debilidad reconocida oficialmente en Rusia, y un motivo de preocupación tanto para los líderes políticos como militares. Las mejoras en esta área

dependerán de la capacidad satelital, y los incesantes esfuerzos de Putin para acelerar el envío del equivalente ruso del GPS, el GLONASS (Sistema de Navegación Global por Satélite) es sólo un ejemplo de la urgencia con que los líderes políticos y militares consideran este problema. La esperanza más optimista es que el GLONASS pueda comenzar a operar en algún momento antes del 2011. En ausencia de apoyo vía satélite, las tropas se comunicaron por radio o teléfono móvil normal, y la capacidad de lanzar ataques de alta precisión fue limitada.

Otra deficiencia fue la falta de vehículos aéreos no tripulados rusos, cuyo desarrollo se convirtió en una baja prioridad en la década de los 90, no sólo por la falta de financiamiento adecuado, sino también porque los militares rusos jamás mostraron mucho interés en ellos. Rusia sólo utilizó el vehículo aéreo no tripulado táctico *Pchela* en la operación.²⁶ Según el Coronel Valerii Iakhnovets, quien era responsable del empleo de los *Pchela* en el conflicto, las imágenes que los mismos enviaban eran tan deficientes que resultaron básicamente inútiles. Además, se quejó de que el vehículo “voló tan bajo que podría golpearse con una honda y rugía como un BTR (Transportador Blindado de Personal).²⁷

No obstante, una de las primeras deficiencias que Rusia ha abordado es la de los vehículos aéreos no tripulados. Rusia está comprando otros vehículos aéreos no tripulados nuevos procedentes de Israel en una compra que es una gran excepción en lo que respecta a su política de autosuficiencia de armamento.²⁸ Un motivo por el cual los militares rusos se van al extranjero para comprar los vehículos nuevos es su desconfianza en la industria nacional de armas. El General Vladimir Shamanov, Jefe de las Fuerzas Aerotransportadas, convocó una reunión con los productores rusos de vehículos aéreos no tripulados, y sus presentaciones no le impresionaron. Exclamó, “Así es... tan típicamente ruso. [Ellos] armaron algo y luego trataron que luciera... útil”.²⁹

La ausencia de comunicación satelital y vehículos aéreos no tripulados impide el uso de las municiones de precisión relativamente modernas de Rusia. Por ejemplo, muchas unidades equipadas con los proyectiles de artillería *Krasnopol* guiados por láser hubieran

podido utilizarlos en Georgia, pero necesitaban algo o alguien que les detectara un objetivo y lo marcara con un rayo láser. Lamentablemente, las fuerzas especiales rusas que operaban tras las líneas enemigas, no están adiestradas para operar con la artillería.³⁰ Esto no significa, necesariamente, que el ejército ruso considera la falta de municiones de precisión como un gran problema. El General Vladimir Moltenski afirma que las fuerzas rusas estaban en posesión de armas de precisión, pero que no había ninguna verdadera necesidad para usarlas en el sur de Ossetia.³¹ El uso de fuego abrumador tiene un lugar prominente en el pensamiento operacional ruso, y si no les preocupa mucho los daños colaterales, incluso se podría preferir el efecto psicológico de la artillería pesada que el efecto menos intimidante de las municiones de precisión.

Conclusión

La victoria de Rusia estaba prevista debido a la abrumadora ventaja numérica de las fuerzas rusas, no obstante, las fuerzas terrestres rusas lucharon mejor de lo que muchos esperaban. Las fallas de la campaña rusa parecen haber sido el resultado de deficiencias tecnológicas y de organización. Rusia no ha podido equipar siquiera a sus destacamentos más avanzados con gran parte del hardware soviético que el país actualmente puede producir, aunque sigue siendo bastante avanzado. A veces, las fuerzas rusas no son ni siquiera capaces de usar eficientemente los equipos modernos que han adquirido. El éxito de la implantación progresiva de nuevas armas y sistemas de armamento requiere, a menudo, cambios sustanciales en la organización y capacitación, lo cual parece ser una debilidad específica de las actuales fuerzas armadas rusas.

La propia interpretación de la guerra por parte de los militares rusos presenta un gran dilema. Por un lado, hay una tendencia natural a pasar por alto las críticas a fin de no manchar el retrato de una campaña de buen desenlace. Por el otro, el hecho de admitir el fracaso, sobre todo en lo que respecta a las armas, puede ser una poderosa manera de presionar a las autoridades políticas para la adquisición de más recursos. En un intento de hacer esto último, el subjefe de Estado Mayor General Anatolii Nogovitsyn se ha quejado de

que las fuerzas armadas, en su mayor parte, tuvieron que combatir con armas anticuadas de la antigua Unión Soviética.³²

A pesar de las cifras oficiales de 64 muertos y 323 heridos, cuatro Su-25 y un Tu-22 derribados, y un número indeterminado de piezas de artillería y vehículos blindados destruidos, las operaciones de Rusia tuvieron éxito en Georgia.³³ Rusia demostró que una gran fuerza organizada, adiestrada y equipada por los soviéticos podría derrotar a una pequeña fuerza organizada, adiestrada y equipada, en parte, por los Estados Unidos. Sin embargo, el conflicto también puso de manifiesto muchas deficiencias e insuficiencias de Rusia. Sería erróneo concluir que la victoria fue el resultado de la exitosa reforma militar en Rusia.

La asignación de más fondos puede corregir algunas de las deficiencias destacadas en este análisis. Por ejemplo, el dinero puede proporcionar a las fuerzas armadas rusas, mejores aviones de combate y misiles anti-radiación. Rusia puede producirlos, aunque algunas partes de la industria de la defensa rusa ahora tienen más pedidos de lo que pueden manejar. Sukhoi, por ejemplo, puede entregar los nuevos aviones en tan sólo tres años.³⁴ Sin embargo, tardarán más tiempo en adquirir otros tipos de equipos, tales como vehículos aéreos no tripulados y sistemas de mando y control basados en satélite.

La base tecnológica de Rusia sigue siendo deficiente, y las mejoras aquí requieren no sólo de fondos adicionales, sino también de nuevos técnicos especialistas para los institutos en donde esta se diseña, una mejor organización y gestión de la industria de defensa y un mejor y menos corrupto sistema de adquisiciones. La corrupción militar rusa sigue en aumento. Según el General jubilado Alexandr Kanshin, hasta 30 por ciento de los fondos asignados a la defensa son actualmente robados o mal utilizados.³⁵

Además de la necesidad de una mejor habilitación, los servicios militares rusos necesitan superar las incompatibilidades organizacionales y culturales que obstaculizan la capacidad conjunta.

Rusia parece estar buscando la actual reforma militar con más vigor que la mayoría de los otros programas de reforma post soviética. Sin embargo, todavía es demasiado pronto para saber en qué medida se ocupará de las deficiencias aquí tratadas. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Nikolskii, Aleksei "Sily dlia novoi voiny," *Vedomosti*, 2 de octubre 2008.
2. Golts, Aleksandr, "Don't Trust Politicians With War," *The Moscow Times*, 26 agosto de 2008; Zygari, Mikhail y Solovev, Vladimir, "Piatidnevnaia voina," *Kommersant-Vlast*, 18 de agosto de 2008; y Vendil Pallin, Carolina y Westerlund, Fredrik "Russia's war in Georgia: lessons and consequences," *Small Wars & Insurgencies* 20, nro. 2, junio de 2009, p. 400.
3. Entrevista al Andrei Illarionov en *Ekho Moskvy*, 24 de junio de 2009, <www.echo.msk.ru/programs/figure/600923-echo/>.
4. Minasian, Sergei "Nekotorye uroki "Piatidnevnoi voiny" dlia luzhnogo Kavkaza," at <www.politcom.ru/article.php?id=6895>.
5. Teniente Coronel Hamilton, Bob, Ejército de EUA, exposición en el seminario, "The War in the Caucasus: An Initial Assessment," American Enterprise Institute, 13 de agosto de 2008.
6. Zygari y Solovev.
7. Khranchikhin, Aleksandr "Uroki ratnykh uspekhov i neudach," *Nezavisimoe voennoe obozrenie*, 22 de agosto de 2008.
8. *Ibid.*
9. Miasnikov, Viktor y Mukhin, Vladimir "Naemniki ne trebuiutsia," *Nezavisimoe voennoe obozrenie*, 3 de octubre de 2008.
10. Panfilov, Valerii "Voina bez kontrakta," *Lenta.ru* <http://lenta.ru/articles/2008/08/20/conscript/>.
11. *Ibid.*
12. Julia Latynina en *Kod dostupa*, Radio Ekho Moskvy, 23 de agosto de 2008, <www.echo.msk.ru/programs/code/535706-echo/>; Sergei Minasian.
13. Ptichkin, Sergei, "Chernaia sudba Akuly," *Rossiiskaia Gazeta*, 4 de septiembre de 2008.
14. Poroskov, Nikolai "Gonka perevoorzhenia," *Vremia novostei*, 3 de septiembre de 2008.
15. Baranov, Anatolii "Genshtab preduprezhdaet: Rossiia ne gotova k voine," *Forum.msk.ru*, 3 de septiembre, <www.forum.msk.ru/material/news/525358.html>; Barabanov, Mikhail "The August War between Russia and Georgia," *Moscow Defense Brief*, nro. 3, 2008, <http://mdb.cast.ru/mdb/3-2008/item3/article1/>.
16. Rechkalov, Vadim "Beregite tsink—podrastaet syn," *Moskovskii Komsomolets*, 28 de agosto de 2008.
17. Véase, por ejemplo, entrevista al Anatolii Tsiganok "Pobeda s ogovorkami," *Gazeta*, 14 de agosto o entrevista al Said Amin, "VVS RF poteriali vo vremia konflikte s Gruziei sem samoletov," *RIA Novosti*, 11 de septiembre.
18. Khranchikhin, Aleksandr "Uroki ratnykh uspekhov i neudach," *Nezavisimoe voennoe obozrenie*, 22 de agosto de 2008.
19. Kamenev, Valerii "Aviatsia podvela," *Nezavisimoe voennoe obozrenie*, 19 de septiembre de 2008.
20. Tsyganok, Anatolii "Voina novogo tipa," *Vremia novostei*, 27 de agosto de 2008.
21. Lambeth, Benjamin S., *The Transformation of American Air Power* (Ithaca, New York y Londres: Cornell University Press, 2000), p. 195.
22. Voronov, Vladimir "Uroki NVP," *New Times*, nro. 33, 17 de agosto de 2008.
23. Poroskov, Nikolai "Gonka perevoorzhenii," *Vremia Novostei*, 3 de septiembre de 2008.
24. Bozheva, Olga "Razoruzhennye sily rossiiskoi federatsii," *Moskovskii komsomolets*, 21 de agosto de 2008.
25. Shanker, Thom "Russians Melded Old-School Blitz with Modern Military Tactics," *New York Times*, 17 August 2008 y Chang, Felix K., "Russia Resurgent: An Initial look at Russian Military Performance in Georgia," *Foreign Policy Research Institute*, 13 de agosto de 2008, <www.fpri.org/enotes/200808.chang.russiaresurgentgeorgia.html>.
26. Poroskov.
27. Rashchepkin, Konstantin "Slepoi dozor," *Krasnaia Zvezda*, 1 de agosto de 2009.
28. Luch Design Bureau, <www.luch.yaroslavl.ru/tipchakeng.htm>.
29. *Ibid.*
30. Analista militar Viktor Litovkin, entrevista en *Razvorot*, *Radio Ekho Moskvy*, 28 de agosto de 2008, <www.echo.msk.ru/programs/razvorot/536883-echo/>.
31. Voronov.
32. Poroskov.
33. "Russia says 64 soldiers dead in fight with Georgia," *International Herald Tribune*, 20 de agosto de 2008.
34. Interview with Director of Tula KPB, Aleksandr Rybas, *Defense News*, 15 de septiembre de 2008.
35. Abdullaev, Nabi "In Moscow, Unusual Light on Defense-Spending Corruption," *Defense News*, 6 de octubre de 2008



Ejército de EUA, Sgto. Teddy Wade

Un perro policía de la 10ª División de Montaña del Ejército de EUA sentado a la entrada de una escuela durante una reunión de la Shura Mega con líderes afganos en Jalrez, Afganistán, 30 de septiembre de 2009.

Adaptar la Fuerza Generadora

Teniente General Michael A. Vane, Ejército de EUA



Una vista nocturna del Pentágono que muestra humo saliendo del edificio tras los ataques del 11-S. Al fondo se puede apreciar la cúpula del Capitolio. (Armada de EUA, 2º Maestre Robert Houlihan)

¿CÓMO PUEDE UN Ejército que está en guerra, diariamente en contacto directo con un enemigo adaptable, mantener su propia adaptabilidad? ¿Cuán rápido puede un Ejército establecer las condiciones para forzar a un adversario a cumplir sus órdenes? Aún más específicamente, ¿cómo aprende y se adapta una gran organización tal como el Ejército de Estados Unidos? El ritmo del cambio es un componente de este dilema, y el que sobrepasa la otra parte impulsará las condiciones de acción y reacción en el campo de batalla. Sin embargo, algunas veces, los apuntalamientos teóricos de esta realidad chocan con la resistencia tradicional, y de vez en cuando, con la aversión, que tienen grandes organizaciones hacia el cambio. El Ejército de EUA no es una excepción. No obstante, las

realidades simples de la guerra han persuadido al Ejército a llegar a ser más adaptable mientras intenta prepararse mejor y ser mejor que sus adversarios.

La adaptabilidad basada en hechos y conocimientos, que resultan en soluciones con base en hechos para las luchas actuales y futuras, es el proceso acelerado por el cual el Ejército desarrolla sistemas o respuestas para maximizar la eficacia del cambio. El Ejército no sólo debe “aprender de la punta de lanza” e implementar la adaptabilidad basada en hechos y conocimientos, sino también tomar acciones para perfeccionar la estructura organizacional contemporánea. El aprovechar nuestros conocimientos avanzados para tomar decisiones oportunas representa el concepto global de

El Teniente General Michael A. Vane es el subcomandante de Futuros y director del Centro de Capacidades e Integración del Ejército en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA en el Fuerte Monroe, Virginia. Recibió su Licenciatura

de la Academia Militar de EUA y su Maestría en Mando, Control y Comunicaciones Conjuntos de la Escuela Postgrado Naval. Ha servido en cargos de liderazgo en todo nivel, incluso Comandante del Fuerte Bliss, en el estado de Texas.

“liderar desde la punta de lanza”. Este concepto se discutirá durante todo el presente artículo.

En esta era de conflicto persistente, varias exigencias en pugnas han sido impuestas a la fuerza generadora del Ejército. Estos desafíos varían de naturaleza y presentan un conjunto de problemas distintos tanto a corto como a largo plazo. A fin de superar estos desafíos, la fuerza generadora debe hacer lo siguiente:

- actuar rápidamente para fusionar la información del teatro en una concienciación coherente para proporcionar instrucciones.

- identificar e implementar los cambios necesarios en el ciclo de Generación de Fuerza del Ejército (ARFORGEN) cuanto antes posible para lograr los diseños organizacionales adecuados, equipo y personal con los conjuntos de capacidades disponibles para las unidades que van a desplegarse.

- modificar rápidamente los existentes programas de adiestramiento y capacitación de líderes para que los utilicen otras unidades que se desplegarán junto con las unidades de combate.

- reformar el proceso de adquisición para reducir los costes.

- diseñar e implementar una estructura organizacional que anticipe y se adapte según los cambios del mundo real.

De estas iniciativas se producirá una fuerza generadora del Ejército mejor preparada a fin de apoyar las iniciativas de ARFORGEN para un Ejército en guerra.

Definir “adaptar la Fuerza Generadora del Ejército”

El diccionario Merriam-Webster en línea (en inglés), define la palabra “adaptar” como “ajustarse según un uso o situación específica o nueva, a menudo por modificación”.¹ Adaptar implica una modificación de una institución o cosa específica para ajustarse a circunstancias cambiantes. También abarca la necesidad o deseo de producir la correspondencia de un asunto con otro. En el presente artículo, el tema de adaptación constituye la fuerza generadora del Ejército. El Ejército se divide en dos entidades funcionalmente distintas pero organizacionalmente integradas.² El Ejército operativo consiste en Ejércitos, Cuerpos de Ejército, Divisiones, Brigadas y Batallones numerados que ejecutan las operaciones de

espectro total en todo el mundo. La fuerza generadora es aquella parte del Ejército cuyo propósito principal es generar y sostener las unidades operativas del Ejército. Proporciona varias funciones, incluso proveer la infraestructura necesaria para reclutar, adiestrar, equipar, desplegar y asegurar la disposición de todas las fuerzas del Ejército. Los centros de adiestramiento de la fuerza generadora proporcionan capacidades militares y educación profesional a cada soldado, así como a los integrantes de otras instituciones armadas y fuerzas aliadas hermanas. La fuerza generadora es dinámica, innovadora y en un estado continuo de adaptación con respecto a la naturaleza cambiante de la guerra al incorporar las lecciones aprendidas en la doctrina y el adiestramiento. También le provee al Ejército una capacidad de aumentar sus tropas en tiempo de guerra. La base industrial proporciona al Ejército equipo y logística de talla mundial. Las instalaciones del Ejército proporcionan las plataformas de proyección de poder necesarias para desplegar oportunamente fuerzas terrestres a fin de apoyar a comandantes combatientes. Una vez que se despliegan estas fuerzas, la fuerza generadora proporciona la logística necesaria para proveerles el apoyo. En cada paso, sin la fuerza generadora, no puede funcionar la fuerza operativa. Sin la fuerza operativa, la fuerza generadora no tiene propósito.

Entender el contexto estratégico

Los acontecimientos del 11-S atemorizaron a la población de EUA y expuso las verdaderas vulnerabilidades internas de la población estadounidense ante las acciones de extremistas internacionales. Pocos pueden describir el efecto psicológico que este momento decisivo ha tenido en los formuladores de la política de EUA y la población en general. Desde el 2001, los dirigentes de defensa estadounidenses han sostenido una lucha a largo plazo para hacerle frente a los desafíos de una red extremista internacional. Hoy en día, centenares de miles de integrantes de las Fuerzas Armadas sirven en el extranjero en lugares tales como Afganistán e Irak para mantener la seguridad del país en contra de otros ataques. Hasta la fecha, más de 4.800 soldados han dado sus vidas defendiendo los intereses de EUA.

El Desarrollo de la Fuerza Futura se fundamenta en la experiencia en el combate



“Liderar de la punta de la espada” significa sacar provecho del ambiente operativo para influir y ajustar nuestro modelo de desarrollo de la Fuerza.

**Figura 1. El desarrollo de la fuerza actual y futura—
Cómo aprender de la fuerza en contacto.**

Si bien las Fuerzas Armadas de EUA han logrado un éxito significativo en la lucha contra una red global de extremistas, el adversario también ha avanzado. En esta lucha, adversarios de organizaciones tal como Al-Qaeda han mejorado sus tácticas en el combate. Mientras los integrantes de las Fuerzas Armadas de EUA han modificado su reacción en contra de los dispositivos explosivos improvisados (IED), los miembros de Al-Qaeda han adaptado su táctica de emplear los IED con cargas de mayor proyección, capacidad de penetración y maneras de ocultarlos. En cada medida tomada por EUA, el adversario ha elaborado una contramedida. Aún en la actualidad, cambios dinámicos en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP) ocurren en todas partes de Irak y Afganistán.

Un punto de partida para entender el contexto estratégico de la adaptación es el análisis de las experiencias de EUA en el combate en los últimos ocho años. El combate en Irak y Afganistán continúa proporcionando un caudal de lecciones que se pueden incorporar en la base institucional de conocimientos del Ejército: la base fundamental de adiestramiento, instituciones educativas, doctrina y TTP. La experiencia actual de combate apoya el desarrollo de la fuerza del Ejército así como el Ejército institucional. Este proceso es parecido a una representación de dos hélices paralelas de tiempo (ver Figura 1). Mientras la fuerza

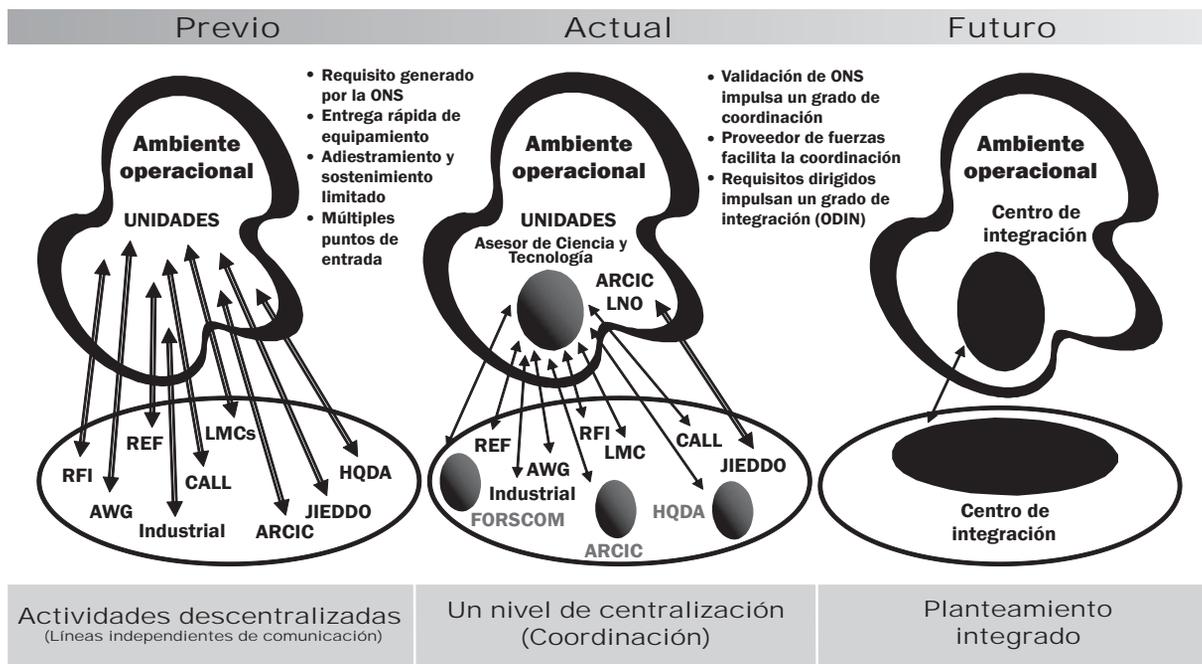
actual participa en las operaciones de combate, el proceso de desarrollo de la fuerza se adapta creando nuevas tácticas, técnicas, procedimientos innovadores y tecnologías avanzadas. Estas adaptaciones e innovaciones se incorporan en la fuerza actual mediante la incorporación de nueva tecnología en el campo o iniciativas de modernización. El proceso de desarrollo de la fuerza genera la tecnología avanzada para mejorar las capacidades actuales. No obstante, hay otro aspecto interesante de este concepto que ejemplifica el término “generar” —el ambiente de

desarrollo acelerado.

En el pasado, el proceso mediante el cual se generaban las declaraciones de necesidades operativas de las unidades en el campo era muy descentralizado (ver Figura 2). Este proceso dependió de múltiples puntos de entrada que eran conectados con distintas organizaciones, todas con intereses especiales en la necesidad apremiante. Las unidades en el teatro informaban directamente a la organización la cual correlacionaba las alegaciones de las necesidades operacionales. Estos múltiples puntos de entrada eran, en el mejor de los casos, líneas verticales de comunicación exclusivas que limitaron el proceso de fertilización cruzada y participación de información entre las organizaciones competidoras. Los requerimientos generados por las necesidades operacionales normalmente permitieron a la fuerza el rápido suministro de equipamiento, pero a costa del adiestramiento y sostenimiento limitado. Entre las organizaciones que participaron en el proceso se encontraban el Cuartel General del Departamento del Ejército; la Organización Conjunta de Contramedidas para los Dispositivos Explosivos Improvisados y el Centro de Integración de Capacidades del Ejército.

Cómo fomentar la adaptabilidad en la guerra

La adaptación durante tiempo de guerra es compleja. Si bien las fuerzas de campaña imponen



LEYENDA: ARCIC – Centro de Integración de Capacidades; AWG – Grupo de Guerra Asimétrica; CALL – Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército; HQDA, Cuartel General del Departamento del Ejército; JIEDDO – Organización Conjunta contra IED; LMC – Centros de Gestión de Ciclos Vitales; ONS – Declaraciones de Necesidades Operativas; REF – Fuerza de Entrega Rápida de Equipamiento; RFI – Solicitudes de Informaciones

Figura 2. El ambiente de desarrollo acelerado

una exigencia sumamente alta sobre la puntualidad y proveer el cambio rápido en forma de solución de capacidad eficaz, hay otra exigencia igualmente convincente y competitiva para garantizar que la solución enviada cierre la brecha, la cual es segura, no complica la ejecución de otras tareas y tiene el conjunto completo de DOTMLPF—doctrina, organización, adiestramiento, material, liderazgo y educación, personal e instalaciones. Estas exigencias garantizarán el adiestramiento, documentación instalaciones, mantenimiento y apoyo logístico adecuado para proporcionar la eficacia prolongada en el campo de batalla. El no enviar la solución total fácilmente puede convertirse en una carga innecesaria impuesta a las unidades y a los comandantes en el campo.

El caso de vehículos blindados es un ejemplo de cómo los adversarios compiten de manera adaptiva y cómo el planteamiento de múltiples puntos de entrada no abordó el problema oportunamente. A medida que los HMMWVS se convirtieron en el vehículo blando preferido por los bombarderos de IED, las unidades del Ejército intentaron mejorar la capacidad de supervivencia al montar blindaje adicional a sus

vehículos, comúnmente referido en los medios de comunicación como “el blindaje campesino”. A su vez, el adversario adaptable hizo más letales las bombas que se colocan a la orilla de la carretera agregándoles más explosivos. Con el tiempo, no se podía agregar más blindaje convencional, de manera que el Ejército desarrolló un nuevo tipo de blindaje. Lamentablemente, el enemigo simplemente continuó fabricando bombas aún más letales. Con el peso adicional del blindaje, el chasis, la suspensión y el motor ya no podían mantener los desafíos inherentes de ser tanto móvil como estar protegido contra la fuerza. Sin duda alguna, se necesitaba una mejor solución. Con ideas innovadoras y nueva tecnología, fue diseñado y entregado a las unidades de combate el vehículo Resistente a Minas Protegido contra Emboscadas (MRAP), pero el paquete DOTMLPF no estaba terminado.

Por ejemplo, los materiales y programas de adiestramiento para estos vehículos quedaron atrás con relación a su rápida entrega a las unidades de combate. Como resultado, los centros de adiestramiento institucional de las armas de combate no tenían los vehículos MRAP, y los soldados

no recibieron ninguna instrucción sobre su operación. Puesto que el vehículo era demasiado pesado en la parte superior y su peso fluctuaba entre 7 y 22 toneladas, según la variante, los accidentes por vuelco de los vehículos MRAP eran comunes en el campo de batalla. Entre noviembre de 2007 y marzo de 2009, hubieron 121 incidentes no hostiles en los que se volcó un vehículo MRAP.³ Fue evidente que se necesitaba un proceso de integración más eficaz que sostuviera a los vehículos MRAP. Se ubicaron estos vehículos en el campo, pero necesitaban recibir mantenimiento. La necesidad de soluciones holísticas para los problemas que surgen de la rápida distribución de nuevas tecnologías continúa representando un desafío para el Ejército institucional.

De manera parecida, la doctrina, adiestramiento y capacitación de líderes institucionales se adaptaron y mejoraron con base en las lecciones de las guerras actuales. La redacción y distribución del Manual de Campaña 3-24 del Ejército, *Counterinsurgency*, el desarrollo y despliegue de los equipos del terreno humano en Irak y Afganistán, la captación de lecciones cruciales por el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, la dinámica colaboradora de foros de combatientes y

el establecimiento de escenarios de desarrollo de liderazgo cultural de aldeas que se realizan antes de despliegue conformaron parte de los programas e iniciativas que reflejan la adaptabilidad e innovación del Ejército institucional. Si bien

El no enviar la solución total fácilmente puede convertirse en una carga innecesaria impuesta a las unidades y a los comandantes en el campo.

éstas eran iniciativas importantes, los medios de comunicación continuaron criticando al Ejército institucional por cumplir “demasiado poco, demasiado tarde” con las unidades en el campo de batalla. Hay que hacer más para mejorar la entrega oportuna de doctrina, adiestramiento y los productos de capacitación de líderes para apoyar el ciclo de generación de fuerzas del Ejército.

En la actualidad, el proceso ha avanzado a un mejor nivel de centralización y coordinación (ver Figura 2). Un proceso de formulación de declaraciones de necesidades operacionales más versátil requiere un nivel más alto de coordinación entre las organizaciones, mientras el proveedor de fuerzas facilita la coordinación general. Además, el proceso dirigido de requerimientos impulsa un cierto nivel de integración. El ambiente de desarrollo actual simplifica el proceso para las unidades en el teatro con la presencia de una célula de coordinación tripulada por un asesor de ciencia y tecnología y el oficial de enlace del Centro de Integración de Capacidades del Ejército. Esta célula envía la declaración de necesidades operacionales generadas por las unidades directamente a cámaras centralizadas que constan del Departamento del Ejército, el Comando de Fuerzas de EUA y la Dirección de Integración de Capacidades del Ejército. A su vez, éstos pueden enviar los datos a entidades más especializadas tales como el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército,



Armada de EUA, 1^{er} Maestre Carmichael Yopez

Un contratista del Departamento de Estado bajando de un simulador de vehículo MRAP volcado en una clase sobre cómo salir de un MRAP en la Base Avanzada de Operaciones Marez en Mosul, Irak, 7 de noviembre de 2009. En la clase, los contratistas experimentaron un volcamiento de 180 grados y practicaron cómo salir de manera segura de un vehículo volcado.

la Organización Conjunta de Contramedidas para los Dispositivos Explosivos Improvisados o el Grupo de Guerra Asimétrica. El proceso actual elimina mucha de la redundancia y facilita una mejor gestión y coordinación en general.

La iniciativa de integración actual debe avanzar más allá de los procesos de hoy en día para incorporar el cambio y la adaptabilidad en el fundamento de adiestramiento. Idealmente, los líderes y soldados deben ser adiestrados antes de entrar en el teatro de operaciones y durante el período de repliegue. La capacitación de líderes y el adiestramiento de soldados también deben ser incorporados en la fuerza generadora. Todas las escuelas del Ejército, incluso el Curso Profesional de Capitanes, la Escuela de Comando y Estado Mayor, la Academia de Sargentos Mayores y la Escuela Superior de Guerra, forman parte de esta iniciativa. Los Centros de Excelencia y las Direcciones de Desarrollo e Integración de Capacidades deben estar a la vanguardia. El ambiente operacional ha cambiado y con el mismo han emergido nuevas tecnologías en desarrollo. Los planes de estudios deben incluir temas tales como contramedidas para los IED, redes de mando en el combate, potencia y energía, robótica, facilitadores mutuos y la dimensión humana. Si bien no es lo ideal, pero el cambio y desarrollo rápido en un Ejército que está en guerra puede obligar a las unidades y organizaciones a proveer adiestramiento en el teatro de operaciones, sólo para mantenerse al corriente con las nuevas innovaciones que cambian o reemplazan las tácticas, técnicas y procedimientos existentes.

El desarrollo de capacidades para hacer una transición rápida todavía sigue siendo otra manera en que el Ejército avanza para maximizar el proceso de adaptabilidad. Es la forma que el Ejército usa para identificar y ampliar el uso de las soluciones de organización o material de las respuestas contenidas en las declaraciones de necesidades operacionales. Esto determina cuáles nuevas iniciativas deben convertirse en programas formales de adquisición para toda la fuerza, cuáles deben mantenerse como equipamiento no estándar en el teatro y cuáles deben eliminarse. Este proceso recolecta el éxito de las iniciativas de la adquisición rápida y lo lleva al proceso duradero de administración del ciclo vital.

La Fuerza de Tarea *Odin*, cuyo nombre corresponde al acrónimo de las siglas Observar, Detectar, Identificar y Neutralizar, constituye un ejemplo de la exitosa adaptabilidad con base en hechos y conocimientos que producen las soluciones de TTP al emplear la existente tecnología para contrarrestar una nueva amenaza.

La base fundamental del adiestramiento simplemente no se ha mantenido actualizada con la llegada de nuevos sistemas de armas para las guerras actuales en Irak y Afganistán. Se debe hacer un mayor esfuerzo para cerrar esta brecha...

La Fuerza de Tarea *Odin* es una unidad de aviación del Ejército de tamaño de batallón establecida en agosto de 2006 en el Fuerte Hood, Texas, como una de una serie de iniciativas para contrarrestar la amenaza y peligro incrementado de los ataques contra convoyes en Irak.⁴ La FT proporciona observación, vigilancia y adquisición de blancos para proteger las rutas de convoyes. La FT inicial consistió en 300 soldados y un avión C-12 dotado con múltiples sensores y Sistemas Aéreos No Tripulados *Warrior* o *Shadow* equipados con cámaras y telémetros para determinar distancia y designar los blancos.⁵ Desde su inicio, se le atribuye a la unidad grandes contribuciones en la eliminación de millares de insurgentes en Irak, y también contrarrestó y disuadió ataques insurgentes. Nuevamente, las tecnologías existentes, así como sistemas de observación, vigilancia y adquisición de blancos fueron adaptadas y modificadas para enfrentarse a una amenaza letal emergente.

Por el lado menos favorable, y en subsecuentes rotaciones de la FT *Odin*, el adiestramiento de los nuevos líderes de unidad no podía mantener el ritmo de las nuevas tecnologías y la amenaza

cambiante. Como resultado, unidades sucesivas han estado llegando en el teatro de operaciones con un entendimiento insuficiente de cómo emplear los sistemas avanzados. En muchos casos, el adiestramiento deficiente ha obstaculizado la eficacia y eficiencia de las armas avanzadas. Los desafíos relacionados con la carencia de continuidad de adiestramiento continúan plagando las unidades que despliegan. La base fundamental del adiestramiento simplemente no se ha mantenido actualizada con la llegada de nuevos sistemas de armas para las guerras actuales en Irak y Afganistán. Se debe hacer un mayor esfuerzo para cerrar esta brecha en el adiestramiento a fin de asegurar éxitos continuos y futuros en el ambiente táctico.

El desarrollo y distribución del sistema Contra Cohetes, Artillería y Morteros (C-RAM) es un ejemplo de la adaptación con éxito. El Ejército empleó existentes sistemas contra armas para crear una solución inmediata a un problema existente —la defensa de bases de EUA contra ataques de cohetes, artillería o morteros. En junio de 2004, el Comandante de la Fuerza Multinacional en Irak presentó una declaración de necesidades operacionales en la que pidió el

apoyo para contrarrestar la amenaza representada por las armas antes mencionadas. En febrero de 2005, una capacidad de detección y advertencia fue ubicada en Irak. En marzo de 2006, una batería de intercepción C-RAM— dotada con cañón *Phalanx 1B*, el sistema de defensa contra misiles anti-buques de la Armada de EUA— junto con el existente radar de adquisición de blancos AN/TPQ-36 *Firefinder* y el Radar Liviano Contra Morteros del Ejército de EUA, logró su primera intercepción en el combate de una granada de mortero recibida. En mayo de 2009, este sistema había interceptado la 100ª granada de mortero y había proporcionado 1.500 advertencias localizadas, dándoles a los soldados el tiempo suficiente para protegerse.⁶ Como un proceso de adaptación en curso, el sistema C-RAM se ampliará y evolucionará en un sistema avanzado: la Capacidad de Protección contra Fuegos Indirectos.⁷

El éxito del sistema C-RAM se comparte con otras adaptaciones y soluciones en curso, tales como la Iniciativa Acelerada de Precisión de Morteros y el Puesto de Mando del Futuro. La iniciativa de morteros solicitó municiones prototipos de tecnología avanzada, que se demostraron en el Terreno de Pruebas de Yuma entre marzo y mayo de 2009. Un tipo potencial de municiones consta de equipos de guía GPS con estabilizadores manejables que se puede montar en las existentes granadas de mortero de 120mm. Un segundo tipo potencial es una integración de la guía GPS con el equipo de conducción en el cuerpo de la granada de mortero. La información de esta demostración apoyará las decisiones claves del Ejército para un posible desarrollo y distribución acelerada.⁸

El Puesto de Mando del Futuro empleó el *software* existente y lo aplicó a funciones de mando y control para mejorar la interacción, trabajo en redes, concienciación situacional y la visualización tridimensional del campo de batalla.

A pesar de los numerosos éxitos antes mencionados, se puede agregar otro paso al existente proceso para aprovechar la serie de adaptaciones oportunas realizadas por el Ejército institucional (ver Figura 2). La adaptación puede sacar provecho del fruto de la integración. En este próximo paso, los comandantes de unidad en el



Ejército de EUA. Sgto. Brian Vorhees

La Soldada Alysha Gleason y el Sargento Chad Ervin del Ejército de EUA realizan el mantenimiento de un radar en la Base Avanzada de Operaciones Delta en Irak, el 22 de agosto de 2009. Ambos soldados son integrantes de un equipo contra cohetes, artillería y morteros.

campo pueden proporcionar la entrada de datos desde el campo de batalla a un mejor centro de integración de teatro de operaciones. Este centro de integración puede consolidar y categorizar la entrada de datos del campo y luego enviar sus datos a un “centro de administración de integración de informaciones” fuera del teatro de operaciones o en el territorio continental de EUA. Como una

Con la tecnología más moderna renovándose cada año y medio, los sistemas de armas en desarrollo durante un plazo de 10 años pueden estar de cinco o más generaciones atrasados.

entidad consolidada, el centro de integración en EUA puede perfeccionar el desarrollo de capacidades al distribuir o tomar acción en cada asunto identificado por los elementos en el campo de batalla. La información oportuna es poderosa y puede mejorar la integración, coordinación y eficacia en general. La perspectiva basada en hechos de los desarrollos acelerados de capacidades representa aún otro aspecto importante del término “liderar desde la punta de lanza”. La interconexión de hechos, conocimientos y medidas de eficacia correspondientes pueden llevar a una mejor visualización y entendimiento del ambiente operacional y ayudar a los comandantes a elaborar soluciones con base en una perspectiva común de este ambiente. De mayor importancia, este paso no incrementa la burocracia, ni crea estructura de fuerza adicional. En su lugar, gestiona las existentes organizaciones y procesos para aprovechar y maximizar la entrega rápida de capacidades al campo de batalla.

La reforma de adquisición

Fomentar el cambio y adaptación debe abarcar más que los procesos internos del Ejército. La adaptación institucional necesita ampliarse en el dominio de la reforma de adquisición de

armas. En el Congreso hay un interés creciente de introducir una legislación para reformar el proceso de adquisición de armas. El 23 de febrero de 2009, los senadores John McCain y Carl Levin introdujeron la legislación que requiere que el Departamento de Defensa restablezca las organizaciones de ingeniería de sistemas y capacidades de pruebas de desarrollo para abordar los requisitos de rendimiento excesivos. El senador Levin declaró lo siguiente:

“Como promedio, 95 de los programas de adquisición más grandes del Departamento de Defensa tienen dos años de retraso y han excedido sus presupuestos originales por un total combinado de US\$ 300 mil millones... Cuando el presupuesto federal está bajo intensa presión como resultado de la crisis económica, sencillamente no podemos permitir este tipo de derroche e ineficacia.”⁹

La nueva medida requiere que los jefes de adquisición de las instituciones armadas presenten un informe al Departamento de Defensa en el que proporcionen información sobre las organizaciones y procesos de planificación, así como el personal adiestrado disponible para apoyar el riguroso análisis e ingeniería de sistemas. Además, la medida requiere un programa robusto para mejorar la confiabilidad, disponibilidad y sostenimiento como parte integral del diseño y desarrollo. Otros requerimientos incluyen que el Director de Investigación e Ingeniería del Departamento de Defensa efectúe una evaluación de la madurez de las tecnologías cruciales y que el Departamento de Defensa haga mayor uso de los prototipos de sistemas de armas para averiguar si las nuevas tecnologías funcionan antes de adquirirlas.¹⁰

El 23 de abril de 2009, el representante Ike Skelton, jefe del Comité de las Fuerzas Armadas de la Cámara de Representantes, dijo:

“Me complace incluir esta legislación que infundirá más eficacia al sistema de adquisición de armas y en verdad garantizará que aprovechemos al máximo los dólares de nuestros contribuyentes... La propuesta bipartidista aporta muchas buenas ideas a la iniciativa de la reforma de adquisición para la defensa nacional. Tengo muchas ganas de colaborar con nuestros

colegas del Senado para subsanar nuestras diferencias y generar un producto final que promulgue las mejores ideas en ambos proyectos de ley.”¹¹

Con el interés de ambas Cámaras del Congreso, el tema de reforma de adquisición a corto plazo sin duda alguna muestra gran potencial de ser un éxito para el Departamento de Defensa. En virtud, el Ejército puede considerar este debate como una oportunidad para recomendar cambios adecuados en el proceso de adquisición que pueden acelerar la entrega de capacidades probadas a nuestros soldados de conformidad con el ciclo de ARFORGEN.

La definición de la reforma de adquisición

El diccionario Merriam-Webster define la palabra “adquisición” como “algo o alguien adquirido o logrado.”¹² La reforma puede ser definida como “poner o cambiar en una mejor forma o condición.”¹³ En su forma combinada, la reforma de adquisición puede considerarse como una serie de medidas tomadas para perfeccionar el proceso por el cual se adquieren ítems de defensa nacional.

Se necesita la reforma de adquisición

En su forma actual, el proceso de adquisición del Departamento de Defensa toma mucho tiempo. La Instrucción 5000.02 del Departamento de Defensa, *Operation of the Defense Acquisition System*, es sustancial y su contenido ha aumentado de 37 páginas en el 2004 a 79 en el 2009. En términos generales, el propósito del proceso de adquisición del Departamento de Defensa ha sido proporcionar sistemas de armas eficaces y sostenibles para eficientemente satisfacer las necesidades operacionales de los combatientes. Los profesionales de adquisición han trabajado diligentemente dentro de las restricciones estatutarias y reguladoras, no obstante, bajo el sistema actual de adquisición, tenían dificultades para lograr esta meta. ¿Por qué es difícil lograr la reforma de adquisición?

Un desafío predominante en la comunidad de adquisición es el tiempo. Se necesita tiempo para el desarrollo y distribución eficaz. Curiosamente, el tiempo que se necesita para desarrollar y

entregar los sistemas de armas de gran escala ha seguido incrementando de manera continua. Durante los últimas dos décadas, se ha duplicado al promedio actual de 10 años. La complejidad de nuestros sistemas y el empleo de tecnologías emergentes han impulsado ciclos más largos de desarrollo y prueba. Además, los combatientes están en un ambiente en el que lidian con una amenaza rápidamente cambiante, que impulsa cambios en los requerimientos de sistema en todas partes del ciclo de desarrollo, por consiguiente, demorando la entrega. En vista de que un nuevo sistema debe proporcionar una capacidad que todavía será imprescindible de aquí a 10 años, los requerimientos son complejos y reflejan la incertidumbre con respecto a la misión y a la amenaza. Por último, para empeorar las cosas, el personal encargado del proceso de adquisición del Departamento de Defensa ha sido radicalmente recortado, ocasionando la pérdida de muchos profesionales con experiencia y disminuyendo la capacidad de trabajo.

Mientras tanto, los ciclos vitales de la tecnología están disminuyendo, con una nueva generación de microelectrónica producida por el sector comercial cada 18 meses o menos. Esto crea una disparidad significativa. Con la tecnología más moderna renovándose cada año y medio, los sistemas de armas en desarrollo en un plazo de 10 años pueden estar de cinco o más generaciones atrasados. No sólo tiene un menor rendimiento de lo que podría tener, sino que muchos componentes están obsoletos y los diseños originales posiblemente no podrían ser reproducidos. Una vez que se entrega un sistema de armas al campo de batalla, puede ser difícil y costoso darle el mantenimiento adecuado. Además, puesto que toma mucho tiempo entregar un nuevo sistema de armas, el uso de los existentes “sistemas actuales” continúa por períodos más largos. El mantenimiento de estos “sistemas actuales” es muy costoso y requiere demasiada mano de obra. Los costes de uso y mantenimiento incrementados de los sistemas viejos junto con las limitaciones presupuestarias normales, han dado como resultado un presupuesto reducido para el desarrollo de nuevos sistemas. De este modo, se crea o se sufre un efecto cíclico, o “espiral de muerte”, que con el tiempo privará al Ejército de los sistemas de armas que se necesitan para hacerle frente a las amenazas futuras.

Otro desafío significativo para la adquisición ha sido los costes. El senador Levin recientemente declaró: “Hemos visto el gran problema de excesos de costes previstos. Noventaicinco de nuestros sistemas de adquisición más grandes han excedido el presupuesto previsto por US\$ 300 mil millones.”¹⁴ Además, agregó, “se amontonan costes adicionales a pesar del hecho de que hemos reducido las cantidades y los requisitos de rendimiento.”¹⁵ Como resultado de la alza de los costes, los senadores Levin y McCain requieren medidas específicas para reducirlos, tales como el establecimiento de una sección independiente que proporcione cálculos distintos de costes de los sistemas de armas, el requisito de una evaluación independiente sobre la madurez de las tecnologías cruciales y el aumento del personal encargado del proceso de adquisición. Entre otras medidas se encuentra la necesidad de simplificar y reducir el número de requisitos para las armas, puesto que los requisitos adicionales llevan a aumentar los retrasos y costes en general. Si bien no son globales, las medidas establecidas por el Congreso antes mencionadas dan testimonio del grado de atención que se presta a la necesidad para la reforma del proceso de adquisiciones.

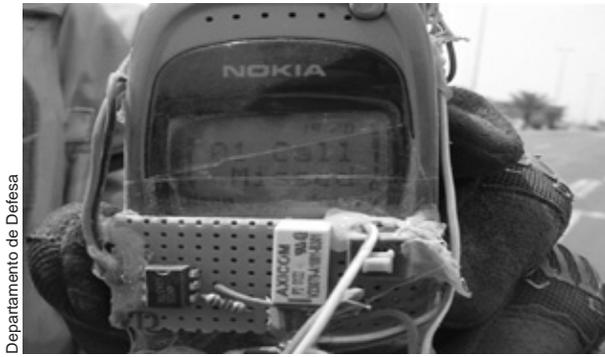
A fin de invertir esta tendencia, debemos considerar las recomendaciones del Ejército provistas al Departamento de Defensa acerca de cómo cambiar nuestro estilo de adquisición. El cambio podría incluir la revisión del modelo actual de adquisiciones. Un modelo revisado podría contribuir a la transformación de un proceso lento que toma mucho tiempo a un proceso más ágil y sensible. Se necesita simplificar los requisitos y el proceso de determinación de requisitos debe ser más eficaz. También se necesita estimular el uso de tecnologías comercialmente disponibles. La fabricación interactiva de prototipos y la entrega de soluciones holísticas al campo de batalla deben ser fomentadas y definidas en las primeras fases del proceso de diseño. La flexibilidad debe tomar en cuenta la compra de un menor número de equipamientos e ítems para lograr las necesidades inmediatas y específicas de la ARFORGEN. El Ejército debe mantener la opción de hacer compras, de ser necesarias, para modernizarse y mantenerse actualizado con el cambio cada dos a tres años. La flexibilidad también debe tomar en cuenta las compras específicas para las unidades

selectas, sin tener que comprar para todo el Ejército. Los soldados deben comenzar a trabajar con los nuevos prototipos en las primeras fases del proceso de adquisición.

¿Llegan a ser programas oficiales todas las solicitudes de necesidades operacionales? ¿No es posible conseguir nuevo equipamiento para el despliegue rápido, y luego, de ser requerido, realizar un análisis de alternativas y llevar a cabo pruebas más exigentes? Se necesita más flexibilidad en las políticas de adquisición del Departamento de Defensa para reducir los costes y el tiempo requerido. Resulta esencial colaborar con el Comando de Investigación, Desarrollo e Ingeniería en el Terreno de Pruebas de Aberdeen, Maryland para la producción más rápida de prototipos a fin de hacerle frente a los desafíos que encara la fuerza operacional. Además, debemos considerar la opción de poner fin a los programas oficiales actuales anticuados en la fuerza operacional de hoy en día. Para muchos, un resultado deseado sería que la adquisición llegara a ser más flexible y fomentara la innovación. Se necesita un proceso que entregue rápidamente al campo de batalla la tecnología actual, y luego, mantener y modernizar los sistemas para que reflejen las tecnologías, misiones y amenazas.

Cambio organizacional para apoyar la adaptación

¿Cuál organización tiene el mejor personal, equipamiento y recursos para asumir estas responsabilidades por parte del Ejército? ¿Debe la Sección de Operaciones del Ejército, el Comando de Fuerzas de EUA o, tal vez, el Centro de Integración de Capacidades del Ejército desempeñar un papel más amplio al asumir la misión de integración de capacidades? Indiscutiblemente, el Centro de Integración de Capacidades está, de alguna manera, más capacitado para asumir esta misión y potencialmente podría asumir mayores responsabilidades en este rol a nombre del Ejército y del Comando de Adiestramiento y Doctrina. Dicho Centro ya proporciona el personal para las células avanzadas de integración en el teatro de operaciones por medio de su iniciativa de oficiales de enlace y participa extensamente en el ambiente de desarrollo acelerado en el territorio continental de EUA. El Centro de Integración de Capacidades está colaborando con el Centro de



Departamento de Defensa

Este teléfono celular fue modificado para detonar un dispositivo explosivo improvisado. Se recuperó el detonador en perfectas condiciones luego de haber sido interceptado con éxito por personal que empleó equipos de guerra electrónica contra IED a control remoto. El equipo fue provisto por la Organización Conjunta contra IED.

Integración de Operaciones de Adiestramiento Conjunto contra los IED, otra organización que permite un planteamiento más sistemático con relación al desarrollo acelerado. Mediante su elemento de enlace, el Centro de Integración de Capacidades del Ejército mantiene un vínculo directo con el centro de IED, garantizando de esta manera un planteamiento integral y sinérgico para el desarrollo acelerado.

El Centro de Integración de Operaciones de Adiestramiento Conjunto contra IED establece y mantiene bases de datos de operaciones, inteligencia y adiestramiento. Entre sus funciones principales se encuentra el desarrollo de capacidades y procesos que proveen el apoyo necesario a los centros de adiestramiento de combate y a las instituciones educativas manteniendo un ambiente operacional relevante y definitivo a fin de proporcionar un contexto para el adiestramiento en ambientes reales, virtuales y constructivos. El mismo, vincula, de manera continua, todas nuestras iniciativas en un marco común, asegura una perspectiva cónsona con el ambiente actual de combate y aprovecha el conjunto de datos con base en hechos y derivados de los conocimientos obtenidos. La colaboración del Centro de Integración de Capacidades y del Centro de Integración de Operaciones de Adiestramiento Conjunto contra los IED, junto con el Comando de Material y el Comando de Investigación, Desarrollo e Ingeniería del Ejército, maximiza o acelera las lecciones provenientes de los teatros de operaciones a la base de adiestramiento

institucional y, más importante aún, permite la integración completa en la DOTMLPF. Además, apoya la creación de modelos, simulacros y juegos a través de la infusión e integración de datos. Una relación similar ya existe entre el Centro de Integración de Capacidades, la Fuerza de Tarea de Evaluación en el Fuerte Bliss, Texas y la Fuerza de Experimentación del Experimento Guerrero Expedicionario del Ejército en el Fuerte Benning, Georgia. Sirviendo de conductos, estas organizaciones reciben nuevas percepciones y observaciones obtenidas en el campo de batalla que se incorporan directamente en el desarrollo de tecnologías innovadoras y de punta.

El ciclo de generación de fuerzas del Ejército recibe una amplia gama de entradas para entregar el equipamiento adecuado al campo de batalla con las unidades que se despliegan. Los conjuntos de capacidades son necesarios para asegurar que los equipos de combate de brigada reciban los equipamientos más modernos solicitados en las rotaciones previas. La Lista de Equipamiento Esencial para la Misión, el equipamiento no estándar, el desarrollo de capacidades para el equipamiento de transición rápida, las declaraciones de necesidades operacionales y otros ítems indispensables para el rápido abastecimiento de la fuerza, son algunas de las tantas entradas de datos que se les proporcionan a las unidades en la fase de repliegue. Los foros de combatientes del Comando de Fuerzas y del Comando de Adiestramiento y Doctrina también contribuyen al ciclo de generación de fuerzas del Ejército proporcionando solicitudes oportunas de capacidades, doctrina y adiestramiento necesarias. Si se necesitan investigaciones o experimentaciones adicionales, los laboratorios de combate y el Comando de Investigación, Desarrollo e Ingeniería pueden incluirse en las solicitudes de apoyo. En cada fase de este proceso, el Centro de Integración de Capacidades juega el rol de ayudar a estructurar, coordinar y sincronizar las distintas entradas para asegurar que los componentes de adiestramiento y formación de líderes se incorporen en las rotaciones. La fuerza generadora del Ejército tiene un papel significativo que desempeñar en el perfeccionamiento de la adaptabilidad de las fuerzas de campaña por medio del proceso de generación de fuerzas del Ejército.

Aparte de la adaptación, el centro de integración en el territorio continental de EUA también puede servir de punto focal del Ejército para la innovación. La innovación no es sinónima de la adaptabilidad. Si bien la adaptabilidad se concentra en ajustar y modificar las existentes capacidades para

...la adaptabilidad se concentra en ajustar y modificar las existentes capacidades para adecuarse conforme a las circunstancias actuales, la innovación trata la creación de un concepto...

adecuarse conforme a las circunstancias actuales, la innovación trata la creación de un concepto completamente nuevo, un nuevo planteamiento o nueva manera de lograr una meta. La innovación mediante la invención de un arma o capacidad nueva que jamás ha existido o de naturaleza revolucionaria puede tomar más tiempo desarrollarla. Los datos con base en hechos provenientes del campo de batalla pueden impulsar la innovación. Al proporcionar la conectividad por medio de los grandes conductos de información del Centro de Integración de Operaciones de Adiestramiento Conjunto contra los IED, el Ejército tiene la capacidad de impulsar la innovación a largo plazo con su centro de integración mientras continúa luchando la guerra actual.

Recomendaciones específicas

Se necesita liderar desde la punta de la espada para perfeccionar aún más la adaptabilidad de la fuerza generadora del Ejército. Como resultado de ese estudio, las recomendaciones que se presentan a continuación merecen atención:

- Solicitar que el Centro de Integración Conjunta contra los IED continúe sintetizando y proporcionando información de teatro de operaciones y material de adiestramiento a

todos los centros, escuelas y escuelas superiores de guerra del Comando de Adiestramiento y Doctrina de manera oportuna.

- Designar un Centro de Integración de Capacidades en el territorio continental de EUA para sincronizar e integrar las entradas de DOTMLPF en la fase de repliegue de las unidades para asegurar que el equipo, personal, capacidades y adiestramiento adecuado estén disponibles de manera oportuna para el ciclo de generación de fuerzas del Ejército.

- Establecer una estructura organizacional para analizar, consolidar y refinar en forma cualitativa el proceso de lecciones aprendidas para eliminar de manera precisa las recomendaciones menos valiosas. Más, no necesariamente quiere decir mejor. La calidad debe impulsar este proceso y no la cantidad.

- Designar un panel o proceso de revisión que no sólo reciba lecciones del campo de batalla, sino que también capte las discusiones y temas duraderos que han soportado el transcurrir del tiempo. De ese modo, las lecciones innovadoras pueden ser más eficaces en el desarrollo de tácticas, técnicas, procedimientos y doctrina nuevos, dinámicos y adaptables.

- Solicitar que el Centro de Integración Conjunta contra los IED proporcione apoyo al Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA para implementar cambios en tiempo real en la administración de las especialidades militares, centros de enseñanza y programas de estudios de las escuelas superiores de guerra para incorporar oportunamente las lecciones aprendidas de las Operaciones Enduring Freedom y Iraqi Freedom.

- Cambiar el enfoque de adquisición del Ejército desde las iniciativas de investigación y desarrollo costosas, a largo plazo y que toman mucho tiempo hasta la compra de las tecnologías comercialmente disponibles y la creación rápida de prototipos usando la tecnología existente para apoyar a un Ejército en guerra.

- Establecer nexos entre los laboratorios de investigación y desarrollo, los suministradores de equipamiento y la base industrial, y aquéllos que formulan los requerimientos del Ejército.

- Designar un panel de revisión del Ejército para servir de foro a fin de recomendar la eliminación de programas de categorías selectas

de adquisición para reducir los programas superfluos y descontinuar los programas que ya no se necesitan para apoyar a la fuerza operacional del Ejército.

- Recomendar que el Ejército desarrolle un plan estratégico con una política de ejecución para determinar cómo el Ejército continuará el proceso ágil de desarrollo y adquisición durante tiempos de paz y de guerra a fin de proporcionar capacidades urgentes que rindan grandes beneficios. Asegurar que las autoridades y procesos que desarrollan y entregan el equipamiento sean aprobados como un programa duradero del Ejército en una era de conflicto persistente.

- El Ejército carece de una organización con capacidad de supervisión técnica de los cálculos coste-beneficio. A nivel del Departamento del Ejército, incrementar la responsabilidad del Subsecretario de Ejército para Costes y Aspectos Económicos a fin de proporcionar la supervisión técnica y asegurar las capacidades de las células que se establecen en el Comando de Adiestramiento y Doctrina y los estándares profesionales que se usan en la conducción de análisis coste-beneficio.

- Establecer una célula especializada de análisis de coste-beneficio en cada Dirección de Integración de Desarrollo de Capacidades del Comando de Adiestramiento y Doctrina. Estos analistas realizarían análisis coste-beneficio de cada propuesta alterna que se aborde durante el análisis de DOTLMPF.

- Dada la importancia de la arquitectura de la red de adquisiciones en el futuro, recomendar que el Ejército establezca una sola autoridad de adquisición con el control de recursos responsable de la red.

Conclusión y camino futuro

En resumen, “liderar desde la punta de la espada” es una idea poderosa. Mantiene el ritmo con el ambiente operacional actual, impulsa la adaptabilidad y sirve de base para la innovación en el Ejército. Maximiza la eficacia y coordinación de los centros de integración en el ambiente del desarrollo acelerado porque existe sólo un dueño del proceso que colabora mediante relaciones eficientes e inteligentes con otras organizaciones. Además, se trata de

impulsar la adaptabilidad basada en hechos con soluciones fundamentadas en hechos para la lucha actual y las del futuro. De ese modo, mientras que la fuerza actual ejecuta las operaciones de combate, este planteamiento suministra el desarrollo futuro, creando, por consiguiente, los sistemas adaptables futuros por medio de tecnologías o técnica más avanzadas. Estas adaptaciones también pueden ser incorporadas en la fuerza actual a través de desarrollos colaterales de espectro total. De manera simbiótica, el proceso de desarrollo de la fuerza futura genera tecnología de punta para perfeccionar las capacidades de la fuerza actual. Sin duda alguna, este planteamiento integrado ayudará a asegurar que nuestros soldados estén equipados, adiestrados y apoyados con lo mejor que el Ejército puede proporcionar. El liderar de la punta de la espada, apoyará y mejorará dos de los imperativos del Jefe de Estado Mayor del Ejército: preparar a los soldados para lograr el éxito en el conflicto actual y transformarlos en la fuerza que necesitaremos en el siglo XXI.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Diccionario Merriam-Webster (en inglés) en línea, disponible en <http://www.merriam-webster.com/dictionary/adapt> (Accedido: 29 de abril de 2009).
2. U.S. Army Field Manual 1-01, *Generating Force Support for Operations*, capítulo 1, “Generating Force Support for Operations” (Washington DC: Oficina Federal de Imprenta [U.S. Government Printing Office - GPO], 2008), p. 1.
3. La página oficial del Ejército de EUA, “Army Fields New MRAP Rollover Trainers”, disponible en: www.army.mil (Accedido: 11 de mayo de 2009).
4. Miles, Donna, “Gates: Procurement System Must Be More Responsive to Current Requirements”, *American Forces Press Service*, 15 de diciembre de 2008, disponible en: <http://www.defenselink.mil/news/newsarticle.aspx?id=52321>.
5. Global Security.org, “Task Force Odin”, disponible en: <http://www.globalsecurity.org/military/agency/army/tf-odin.htm>.
6. Actualización de Defensa, “Army C-RAM Intercepts 100th Mortar Bomb in Iraq”, disponible en: http://defenseupdate.com/newscast/0508/news/news2105_c_ram.htm.
7. Presentación del Centro de Excelencia para Fuegos, “Transition from Counter-Rockets, Artillery and Mortars to Indirect Fire Protection Capability,” Fuerte Sill, Oklahoma, 2008, disponible en: <http://www.crprogroupp.com/event-notebook/FIRES%20PPT/WED/COL%20Cohen%20Sam%20Coffman.pdf>.
8. 120-mm Accelerated Precision Mortar Initiative - APMI, 8 de enero de 2009, disponible en: http://www.testcompany.com/archive/January2009-01/att-7152/120MM_APMI_IndustryDay_jmt_Rev5_8JAN09.doc.
9. “Levin, McCain Introduce Defense Reform Bill”, *Aerospace Daily and Defense Report* (25 de febrero de 2009), p. 1.
10. *Ibid.*
11. “Skelton, McHugh Introduce weapons Acquisition Reform Legislation” (Washington, DC: Rayburn House Office Building), 23 de abril de 2009, p. 1.
12. Diccionario Merriam-Webster (en inglés) en línea, disponible en: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/acquisition> (2009).
13. Diccionario Merriam-Webster (en inglés) en línea, disponible en: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/reform> (2009).
14. Department of Defense Instruction 5000.02, *Operation of the Defense Acquisition System* (Washington DC: GPO, 2008), p. 1.
15. Matthews, William, “SASC Chair: Cuts, Acquisition Reform Coming”, *Defense News* (30 de enero de 2009), p. 1.

¿Competencia versus carácter? ¡Tiene que ser tanto uno como el otro!

Teniente Coronel Joe Doty, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, y
Mayor Walter Sowden, Ejército de EUA

La competencia sin carácter es perversión y nuestra mayor amenaza.

—Dr. James Toner¹

Las opiniones expresadas en este artículo son exclusivas de los autores y no representan la perspectiva de la Academia Militar de Estados Unidos, ni del Departamento del Ejército ni del Departamento de Defensa.

IMAGINE UNA EJÉRCITO donde los soldados no tengan que asistir a clases y ver una pila de diapositivas de *PowerPoint* sobre ética y liderazgo. Visualice un ejército sin clases centradas exclusivamente en los siete Valores del Ejército. Figúrese un Ejército en donde el desarrollo de carácter es intencionalmente parte de todo lo que literalmente se hace. ¿Suena exagerado o irracional? No debería.

A medida que nuestro Ejército mira hacia el futuro, se tiene que analizar la forma en que se educa y capacita a los soldados y a los líderes para que tengan el carácter y la competencia que componen el contrato no negociable entre nuestra nación y sus fuerzas armadas profesionales. Nuestra propuesta es la de deshacerse de casi todo el adiestramiento de desarrollo de carácter y educación en todo el Ejército. No más clases de acoso sexual. No más clases de “leyes de la guerra terrestre”. No más presentaciones sobre conflicto de intereses y de aceptar sobornos. En

su lugar, nuestra propuesta es la de integrar la ética y educación del carácter en *todo lo que se hace*, en todos los métodos de adiestramiento, en todas las experiencias educativas, en todo. Este cambio cultural significativo no sólo será más productivo y eficiente, sino que última instancia, será más eficaz, más pedagógico y requerirá menos recursos.

Entendemos que estamos pidiendo un enorme y revolucionario cambio con esto. Nuestros líderes del Ejército tendrán que cambiar fundamentalmente su mentalidad y enfoque de adiestramiento, educación y capacitación en el desarrollo del carácter de nuestros soldados. Tal cambio radical de cultura en cómo adiestrar, educar y capacitar a los soldados del Ejército, no será ni divertido ni fácil. Este tipo de cambio en una organización tan grande, diversa y eficaz como es el Ejército, tendrá que venir de arriba abajo y de abajo arriba.

¿Dónde estamos ahora?

¿Por qué esta propuesta? ¿Por qué ahora? Nuestro Ejército continuará operando en algunos de los ambientes moralmente muy ambiguos y complejos en la historia —sin un objetivo definido. Nuestro Jefe de Estado Mayor, General George Casey, adecuadamente lo denomina una época de conflicto persistente. Casey y otros líderes de mayor antigüedad reconocen que la época en que vivimos influirá el desarrollo moral y ético, y el clima de nuestro Ejército.

El Teniente Coronel Joe Doty, Dr. en Filosofía, Ejército de EUA, es el director asistente del Centro de Excelencia del Ejército para el curso de Ética Militar Profesional de la Academia Militar de Estados Unidos. El Teniente Coronel Doly previamente comandó el 1^{er} Batallón, 27^a Artillería de Campaña (Sistema de Lanzamiento Múltiple), Artillería del V Cuerpo, Ejército de Estados Unidos en Europa.

El Mayor Walter Sowden, Ejército de EUA, es el asistente del G4 (Logística) para el 807^o Comando de Apoyo de

Despliegue Médico, Puesto de Mando Operacional, Seagoville, Texas. Previo a su asignación actual, fungió en calidad de director de investigaciones y operaciones en el Centro de Excelencia del Ejército para el curso de Ética Militar Profesional en la Academia Militar de Estados Unidos. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de Dakota del Sur y una Maestría de la Universidad de Columbia. Sirvió en calidad de Jefe de compañía en la 1^a División de Caballería durante la Operación Iraquí Freedom II.



(Departamento de Defensa, Sargento, Teddy Wade)

Una presentación de seguridad con soldados y aerotécnicos del Equipo de Reconstrucción Provincial de Kapisa-Parwan en la Base Operativa Avanzada Morales-Frazier en la provincia de Kapisa, Afganistán, el 13 de agosto de 2009, antes de una misión.

Nuestro Ejército es, sin duda alguna, el más competente y experimentado, el mejor adiestrado y equipado del mundo. Nuestros modelos de adiestramiento, sistemas y centros de capacitación son fácilmente los mejores y más avanzados y eficaces del mundo, y nuestra superioridad tecnológica es igualmente impresionante. Nuestro Ejército es uno en donde “el adiestramiento es el rey” —y con razón. Sin embargo, al mirar hacia el futuro y autoanalizarnos (como todo profesional debe hacer), nos encontramos con una desfase entre la competencia y el carácter.

Curiosamente, este mismo tema fue abordado hace 12 años por el ya jubilado Coronel Darryl Goldman en “The Wrong Road to Character Development”, *Military Review*, edición en inglés, número de enero-febrero de 1998. En el artículo, Goldman también se centró en la necesidad de un cambio cultural debido a la naturaleza compartimentada del carácter de nuestra fomentación de “carácter”. Se señala con acierto que en el Ejército “no proveemos a los jóvenes adultos el adiestramiento y capacitación

necesario para el desarrollo cognitivo adecuado y cambio” —lo que significa que los métodos actuales no están logrando los resultados deseados.²

La evidencia del problema

Una revisión reciente del plan de estudios del Centro de Preparación de Oficiales de la Reserva (*ROTC*) reveló que más de 90 por ciento del plan de estudios se centra en el desarrollo de la competencia, mientras que menos de 10 por ciento se refiere a la capacitación del carácter. Además, aproximadamente sólo 5 por ciento de la instrucción en el Sistema de Educación tanto para oficiales como para suboficiales del Comando de Adiestramiento y Doctrina (*TRADOC*) se centra en la ética y en el liderazgo. ¿Es una tasa de 5 por ciento de carácter y 95 por ciento de competencia lo que el Ejército quiere fomentar?

¿Y qué acerca del adiestramiento centrado en el carácter y capacitación en nuestras unidades? Hay una falta de coincidencia entre la competencia versus el carácter en nuestras unidades (en

términos de tiempo dedicado a cada una), y experiencias acumuladas. Por ejemplo, analice el horario de adiestramiento de cualquier unidad y compare el tiempo dedicado a la competencia contra el tiempo invertido en el carácter. ¿Cuán a menudo tuvo un pelotón que volver a hacer la formación de un ejercicio táctico, porque no salió según lo planeado? Compárelo con cuánta frecuencia un instructor tuvo que repetir la

...90 por ciento del plan de estudios se centra en el desarrollo de la competencia, mientras que menos de 10 por ciento se refiere a la capacitación del carácter.

clase sobre los valores del Ejército. Es evidente que tenemos un desajuste. Además, el Ejército recientemente ha comenzado a eliminar las plazas para capellanes de las escuelas mediante un plan para cambiar las clases de ética al aprendizaje a distancia. Durante muchos años, estas clases fueron responsabilidad de los capellanes. Todos estos son ejemplos de una falla sistémica para comprender y coordinar una estrategia de capacitación y desarrollo de liderazgo holístico y ético para nuestro Ejército.

El Ejército, sin darse cuenta, ha adoptado un modelo corporativo ineficaz para el *adiestramiento* de carácter. Sin embargo, las personas aprenden mejor de la experiencia. El adiestramiento para enseñar una destreza consiste en tratar de incluir una gran cantidad de experiencia en un corto período. Esto es por lo general en forma de una conferencia o clase. Este planteamiento resulta efectivo sólo si la intención es armar al estudiante con una destreza. Este es un excelente método si el resultado es *enseñar* a un soldado cómo cargar y descargar un arma o cambiar el neumático de un camión. Sin embargo, este no es el camino para *desarrollar a alguien*, especialmente, en el ámbito moral o ético. No se puede enseñar a alguien mediante una presentación de *PowerPoint* sobre cómo

reconocer un dilema moral, sopesar los posibles efectos de una decisión y comportarse de una manera moralmente correcta. La única manera de hacerlo es desarrollando —cambiando— a una persona.³

Como la mayoría de los temas que se enseñan en el Ejército, actualmente se enseña la ética y los valores de manera compartimentada. Esto es evidente a medida que se analizan los programas de adiestramiento de unidad. Se refiere a las clases que caen bajo el paraguas de la educación moral y ética (respeto, ética en la guerra, acoso sexual, violencia en el hogar y en el lugar de trabajo, etc.) como “adiestramiento obligatorio” o “enseñanza por cadena.” A fin de ejecutar este adiestramiento, el Ejército típicamente asigna a los comandantes e instructores una “somera” pila de diapositivas de *PowerPoint* con órdenes de adiestrar a todos los miembros de su unidad sobre este tema en particular en una fecha determinada. Estas clases tienen una hora de duración en el horario de adiestramiento de la unidad. Durante esa hora, el comandante u otro líder en la unidad, imparte el adiestramiento. Una vez que se completa la sesión de adiestramiento, “se marca la casilla del bloque” y la unidad pasa a la siguiente tarea.

Este método no es una manera eficaz de capacitar a un individuo ni de inculcar un valor con respecto a la cultura de una organización.⁴ De hecho, puede, realmente, producir efectos contrarios. Este método de transferir el conocimiento sobre estos temas importantes no es singular para las unidades de tamaño de compañía. Es cómo se da el adiestramiento moral y ético en todos los niveles del Ejército. Desafortunadamente, no funciona y hasta podría ser contraproducente:

Esta tendencia de crear iniciativas nuevas y aisladas para tratar diversas faltas de conducta en las relaciones humanas ha sido el fracaso fundamental de la manera en que el Ejército de EUA ha abordado el desarrollo del carácter desde la administración de Eisenhower. Presumimos continuamente que las iniciativas aisladas que tratan el tema de la ética, la moral o los valores son racionales sólo porque dan la impresión de que “estamos haciendo algo”. De hecho, esta fe engañosa en proyectos nuevos independientes es evidencia de que hacen más daño que bien al distraer la

atención de aquellos en puestos de liderazgo quienes tienen la autoridad de producir un cambio verdadero.⁵

En octubre de 2008, el Ejército celebró una Cumbre de adiestramiento sobre Prevención de Acoso Sexual y Reducción de Riesgos. En dicha cumbre (en la cual se encontraban oradores invitados tales como el Ministro del Ejército y el Jefe de Estado Mayor del Ejército), el Ejército anunció su nueva campaña “I A.M. Strong” para ayudar a prevenir los acosos sexuales en el Ejército. ¿Por qué el Ejército necesitó tratar asuntos de respeto con los miembros del servicio en el 2008? Uno de los siete valores del Ejército es el “respeto”. Estamos seguros de que la mayoría de las personas en el Ejército saben de memoria los siete valores del Ejército. Sin embargo, memorizárselos no es suficiente. A fin de que los valores del Ejército tengan sentido, debemos internalizarlos, incorporarlos y vivirlos. Muy bien podemos y debemos ser mejores.

Un poderoso ejemplo de la mentalidad “etiqueta de parachoques” de nuestros Valores del Ejército se produjo en el año 2005 durante la corte marcial de un soldado acusado de obligar a un iraquí a lanzarse de un puente sobre el río Tigris. Durante la fase de sentencia en la corte marcial del soldado, el Teniente Coronel Nate Sassaman, comandante de su batallón, declaró que todos los miembros de

...el llevar una tarjeta impresa con los Valores del Ejército, o poder recitarlos de memoria, dista mucho de entender lo que significan las palabras...

su batallón llevaban consigo una tarjeta “basada en los Valores del Ejército” y “conocían los valores del Ejército —al revés y al derecho— y, de hecho, los seguían estrictamente”.⁶ Pero el llevar una tarjeta impresa con los Valores del Ejército, o poder recitarlos de memoria, dista mucho de entender lo que significan las palabras, crearlas y, en última instancia, internalizar e incorporar los Valores en los pensamientos, sentimientos, creencias y comportamientos de la persona.

Recientemente, durante las entrevistas realizadas con 12 ex comandantes de brigada quienes habían comandado tropas en Irak o en Afganistán, se encontró que había frustración y descontento con la manera en que el Ejército actualmente lleva a cabo el adiestramiento y capacitación en el ámbito del desarrollo de la moral y la ética. Los siguientes temas surgieron de las entrevistas:

- El Ejército no hace un buen trabajo al desarrollar moral y éticamente a los soldados.
- La competencia de caracteres es tan importante como la competencia táctica para el futuro de nuestro Ejército.
- Si tuviera que hacerlo todo nuevamente, dedicaría más tiempo al desarrollo de las competencias de caracteres de mis soldados.
- La instrucción de ética en el salón de clases no es eficaz.

Cinco de los comandantes de brigada tuvieron que dejar ir o reprender a un líder de pelotón o Sargento de pelotón, ya sea, por maltratar a los detenidos o violar las reglas de enfrentamiento o exagerar las normas de intensificación de fuerza. Un comandante de batallón en Irak, que estuvo involucrado en una investigación de Artículo 15-6 con respecto a las circunstancias que condujeron a un caso de secuestro y muerte espantosa, señaló que se necesitaba de un “comandante especial” para haber evitado este lamentable incidente (debido al clima despectivo que existía en la unidad después de la violación y asesinato tan publicado de una niña iraquí). Al preguntarle si el Ejército contaba con “comandantes especiales”, respondió: “Sí, pero sólo muy pocos.”⁷ ¿Cómo avanzamos y desarrollamos a estos soldados y líderes especiales para operar en un entorno complejo y moralmente ambiguo, que probablemente seguirá por varios años?

Adiestramiento—Capacitación—Desarrollo

El problema principal es que el Ejército no cuenta con un modelo para el desarrollo de carácter y de líder. Se cuenta con una lista de verificación fragmentaria de adiestramiento, captura como puedas, que intenta enseñar a los soldados carácter y ética. Esperamos que los líderes provean a sus subalternos

“adiestramiento en el trabajo” de carácter, sin un modelo explícito o estrategia, y sin equipar a los líderes con los conocimientos y herramientas indispensables para hacer el trabajo. Nuestro Ejército debe hacerlo mejor.

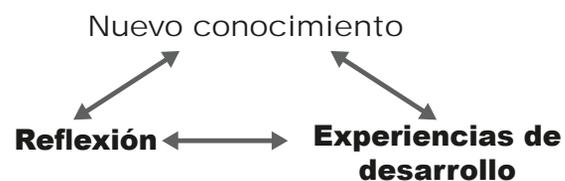
El carácter debe desarrollarse no enseñarse. El resultado del adiestramiento en la capacitación de una destreza resulta en un mayor o nuevo conocimiento y el desarrollo da como resultado una persona cambiada. Por lo tanto, nuestro Ejército necesita desarrollar el carácter y experimentar el desarrollo, las personas deben pasar por una transformación que básicamente altere la manera en que piensan, sienten y se comportan. En pocas palabras, debe darse un cambio permanente. Por ejemplo, se puede adiestrar (transfiriendo destrezas y capacidades) a un líder en las técnicas de tutoría. Se puede educar (transfiriendo conocimiento) a un líder sobre el proceso del desarrollo humano tras esas mismas técnicas de mentorazgo. Por último, se puede desarrollar (cambios duraderos en la identidad, perspectivas y sistema para dar propósito a una persona) a un líder creando una identidad en la cual se vea a sí mismo como un mentor que capacita a líderes.⁸

Una buena prueba de carácter de los soldados es cómo se comportan cuando algo sale mal. El carácter no se revela de manera aislada.

Los soldados revelan su carácter a través de su comportamiento —en el contexto de su vida cotidiana y mientras demuestran su competencia. Una buena prueba de carácter de los soldados es cómo se comportan cuando algo sale mal. El carácter no se revela de manera aislada. El concepto de “carácter” es evidente en lo que hacemos todo el tiempo (aunque a menudo no pensemos en estos términos). Como tal, nuestro Ejército necesita *capacitar* líderes moralmente éticos para hacerle frente a las contingencias complejas.

¿Cómo se desarrolla el carácter? La investigación en este campo es una mezcla. Un método pedagógico de gran alcance, expuesto por el Dr. Lee Knefelkamp de la Universidad de Columbia, es sacar a la gente de su zona de confort —hacerlos sentirse incómodos facilitando debates sobre temas de los que no quieren hablar. Este proceso ocasiona disonancia cognitiva en la mente de las personas, que pone a prueba sus creencias y es conducente al cambio.

El Ejército debe tener una visión integral de desarrollo del carácter. Un modelo común utilizado para el desarrollo es el siguiente:



Nuestro objetivo necesita ser el crear intencionalmente oportunidades y condiciones para que los soldados comprendan e incorporen las siguientes cuatro etapas de desarrollo moral de James Rest:⁹

- Reconocimiento
- Juicio
- Intención
- Acción

Tenemos que capacitar a soldados para que sean más intelectuales y moralmente complejos y tengan la agalla moral de actuar según sus creencias y valores. Esto es mucho más fácil decirlo que hacerlo. Los programas llevados a cabo con éxito “comienzan con un modelo que incluye una dimensión cognitiva, afectiva y de comportamiento... y un programa tan diverso como la clarificación de valores, la discusión de dilemas morales, juego de roles y resolución de conflictos”. Además, hay pruebas “de que el desarrollo moral puede continuar en la edad adulta, y que se pueden producir cambios particularmente dramáticos en la vida de un joven adulto en el contexto de la enseñanza profesional... El desarrollo [M]oral y ético se produce en entornos diversos, tanto formales como informales.”¹⁰

Nuestro Ejército necesita crear estos entornos formales e informales y practicar (ensayar juego de roles) la intención y la acción moral. La diferencia

principal del modelo de Rest es el paso entre las intenciones y las acciones morales. A menudo, nuestros soldados saben lo que hay que hacer, pero (a menudo, debido a la lealtad desplazada) carecen de la valentía moral para hacerlo realmente. Hay muchos ejemplos de nuestros conflictos actuales (las palizas en la Base Aérea Bagram, Abu Ghraib, la Operación *Iron Triangle*); los soldados sabían qué era lo correcto, pero no lo hicieron. Toner observa que este problema fundamental tiene una solución: “Un problema significativo en lo que respecta a la educación ética es que no se puede colocar en compartimentos impecables y resultados de aprendizaje agradables deseados... No hay una “bala mágica” —no siempre hay un compás de ética determinado. Debemos enseñar el razonamiento moral, no sólo “los valores fundamentales” o “las listas de control ético”.¹¹

Albert Bandura ha descrito la opción de no hacer nada (o mirar para el otro lado) “como la desconexión moral”:

En pocas palabras, la separación moral es lo que le sucede a los seres humanos cuando se sienten presionados más allá de sus capacidades emocionales y psicológicas. Sus cuerpos, mentes, psiquis y almas se desprenden de los acontecimientos en su entorno y se tornan indiferentes en casi un estado de disociación. Sin control, una persona “reinterpretará”, o usará una lógica distendida para justificar sus comportamientos amorales.¹²

Esta época de conflicto persistente se ha extendido y continuará exigiendo que los soldados rindan más allá de sus capacidades emocionales y psicológicas:

A fin de desarrollar un buen carácter, los estudiantes necesitan distintas oportunidades para emplear valores tales como la responsabilidad y la equidad en las interacciones cotidianas y la discusión... [A]través de las experiencias morales repetidas, los estudiantes... desarrollan y practican las destrezas morales y hábitos de comportamiento que conforman el lado de acción del carácter... en una comunidad moral y de aprendizaje en la que todos comparten la responsabilidad de la educación del carácter e intentan adherirse a los mismos valores fundamentales.¹³

¿Cómo podemos crear experiencias de desarrollo e incluir nuevos conocimientos para capacitar a los soldados moral y éticamente? No es tan difícil, pero toma tiempo, ideas y mentores. Se puede comenzar proporcionando a los soldados experiencias simuladas del mundo real, similares a una formación de ejercicio táctico, y añadir contextos realistas y situaciones que afrontar. Elaborar problemas del mundo real que deban afrontar y con los que tengan que lidiar. Crear oportunidades para los soldados y los líderes a fin de que puedan practicar la toma de decisiones éticas y analizar las viñetas desde distintos lentes de ética (centrada en los resultados, normas, procesos y valores). Si bien los exponemos a operaciones tácticas, complejas y de multitarea, debemos también integrar las variables moralmente intensas en la ecuación. Debemos intentar sacar a los soldados de su zona de confort, crearles ansiedad y obligarlos a tomar decisiones difíciles que no necesariamente tengan una respuesta correcta, pero que sí consecuencias.

La asesoría y mentorazgo de calidad (reflexión guiada) debe ser permanente durante todo el proceso. Un líder, un instructor o un maestro debe ayudar a los estudiantes a encontrarle sentido a sus experiencias y a analizar sus percepciones y

...soldados saben lo que hay que hacer, pero (a menudo, debido a la lealtad desplazada) carecen de la valentía moral para hacerlo realmente.

decisiones. Los líderes y los instructores también deben compartir sus experiencias, sin dictar sentencia. Hemos elegido, intencionalmente, la palabra *instructor*, y no la palabra maestro ni consejero, porque es importante la forma en que entregue el mensaje. A fin de que alguien cambie, debe evolucionar, y esto requiere realismo, experiencia y repetición. La conclusión es que el adiestramiento es ineficaz si se intenta formar a las personas. “No es hasta tanto el ‘líder en

adiestramiento' se vea obligado a experimentar un problema y tenga que resolverlo directamente es que se graba la lección".¹⁴

Esta idea no es nueva. La integración del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de un modelo integral de desarrollo de la competencia está comenzando a infiltrarse en la cultura del Ejército. El Ejército de EUA está moviéndose lentamente hacia un modelo de adiestramiento y capacitación de líder adaptable. Debido a la complejidad cada vez mayor del campo de batalla moderno, los soldados y los líderes deben tomar, en fracciones de segundo, decisiones súper importantes que tienen efectos de segundo y tercer orden y que en ocasiones tienen efectos estratégicos. Si no están *adiestrados* en destrezas específicas, sino que están *capacitados* para tener ciertas características y rasgos de soldados y de líderes, los mismos tendrán que ser ágil física, mental, social y emocionalmente y tener fuerza de carácter y competencia. Todos los soldados tienen que tener la capacidad de pensar críticamente y actuar decisivamente.

Según lo mencionado previamente, un aspecto importante del modelo de desarrollo es la reflexión. La reflexión es un concepto que a muchas personas en el Ejército no les gusta o no conocen, pero es vital para el desarrollo del carácter. La reflexión implica que una persona (o grupo) piense, escriba y discuta en detalle una experiencia, idea, valor o nuevos conocimientos.

...para que la reflexión sea parte del desarrollo, alguien... debe ejercer presión y facilitar una experiencia reflexiva que saque al individuo de su zona de confort.

Además, para que la reflexión sea parte del desarrollo, alguien (un líder de escuadra, un sargento o líder de pelotón, instructor, mentor) debe ejercer presión y facilitar una experiencia reflexiva que saque al individuo de su zona de confort.

Lo que parece en la práctica

Analicemos dos componentes claves del carácter —respeto e integridad. Los temas como el respeto y la integridad no se deberían separar en categorías en las mentes de los soldados y líderes. El respeto y la integridad no son términos ambiguos ni teóricos de los que deberíamos pensar y hablar ocasionalmente. Deben ser lo que somos. Los soldados no pueden comprender ni mostrar respeto e integridad en términos de “en el trabajo” o “fuera del trabajo”. El escándalo sexual reciente sobre sargentos instructores y reclutas constituye un ejemplo de esta mentalidad “en el trabajo” versus “fuera del trabajo”.

Por ejemplo, un jefe de pelotón puede discutir la importancia de la rendición de cuentas exacta de la propiedad y la preparación de informes, durante la inspección de vehículos. Un comandante de batallón puede iniciar un debate de diez minutos sobre el respeto al final de una sesión de adiestramiento. Un comandante de compañía puede discutir un conflicto de lealtades con sus compañeros comandantes o soldados mientras almuerza en el comedor para militares. Durante un tiempo “libre” en un ejercicio de ensayo de la misión, un sargento de pelotón puede insertar una discusión de cinco minutos sobre la importancia de la precisión en la información. Las oportunidades como estas son numerosas, y vale la pena recordar que, desde una perspectiva de desarrollo, “la omisión de conversaciones sobre estos temas no constituye una educación de valor neutral. No hay tal cosa. La omisión es una poderosa, aunque no intencional, señal de que estos asuntos no son importantes”.¹⁵ En consecuencia, si el Ejército de EUA, de una manera u otra, no aborda las implicaciones morales y éticas, se envía un claro mensaje a la audiencia: “En este momento, esto no es tan importante.”

Un primer paso en la puesta en práctica de este cambio puede ocurrir en nuestras escuelas si los instructores simplemente se preguntaran: “¿Cuáles son algunos de los desafíos éticos que se presentan en mi materia (administración de mantenimiento, tácticas, primeros auxilios, comunicaciones, inteligencia, seguridad de tiro, administración de logística, operaciones de convoyes, etc.)?” De ahí, el instructor puede incorporar los desafíos en el plan de estudios o mediante técnicas pedagógicas. Por ejemplo, una clase sobre cómo llevar a cabo



(Ejército de EUA, Sgto. 2º James Selesnick)

Soldados de la Oficina de Comunicación Social escuchan a un suboficial en la Base de Seguridad Conjunta Zafaraniya, al este de Bagdad, Irak, 18 de abril de 2009.

controles de mantenimiento preventivo y servicios en un vehículo puede incluir una discusión sobre la importancia de la preparación correcta de los informes de alistamiento de material. Se podría decir que, “sus compañeros soldados pueden correr peligro si se informa que un vehículo está completamente preparado para la misión, cuando en realidad no lo está”. La solución a largo plazo es tener a los expertos en el campo de desarrollo del carácter asistiendo a TRADOC, y a las escuelas que cuenten en sus planes de estudios con la integración de carácter y lecciones de competencias.

Las personas más idóneas para cambiar esta cultura en el Ejército de EUA son los seleccionados para liderar a los soldados de la compañía, batallón y brigada —comandantes y suboficiales mayores. Estos líderes claves ejercen una influencia más directa sobre los soldados y los líderes subalternos y deben liderar el camino hacia el cambio de cultura (y clima) en el Ejército estadounidense. Además, establecen la cultura y el clima en sus unidades para que los soldados

sean —y *sientan que son*— parte del equipo. Los líderes claves de una organización tienen mayor éxito en el cambio de su cultura.¹⁶

Por lo tanto, los comandantes y suboficiales mayores en todos los niveles de mando deben retarse y desafiar a sus soldados para ayudar a cambiar la cultura militar. No se trata de recursos. Podemos y debemos hacer que temas como la honestidad y la integridad sean una parte común de la conversación en las inspecciones de vehículos, bases de operaciones avanzadas, áreas de adiestramiento, oficinas del Ejército y campos deportivos. Debemos hablar abierta y cómodamente sobre lo que significan estas palabras. Debemos abrir el diálogo honesto sobre temas tales como el respeto (*¿A qué se parece? ¿A qué no se parece?*). Estos debates no tienen que ser clases formales de un programa de adiestramiento. El lograr que las personas sean más moral e intelectualmente complejas (en contraposición con el adiestramiento o incluso educarlos en los temas) exige sacarlos de su zona de confort y conversar con ellos, no sólo hablarles.

Los comandantes y otros líderes deben hacer que los jóvenes soldados encabecen los debates en estos temas. Un líder de pelotón puede pedir a un especialista que provea un ejemplo de un conflicto entre la lealtad y la integridad. Dos sargentos de pelotón pueden discutir sobre lo que parece irrespeto frente a sus pelotones. Un grupo de soldados pueden desempeñar ejemplos de roles sobre la honestidad. La interacción entre compañeros en estos temas difíciles e incómodos es una de las técnicas de desarrollo más eficaz. Estamos limitados en este ámbito sólo por nuestra imaginación, y no se necesita hacer a un lado un bloque de una hora de instrucción para iniciar tales debates.

El garantizar que los soldados de una unidad realmente tengan carácter (y sean competentes), es la responsabilidad del liderazgo y del mando en su nivel más básico. Como la mayoría de los “asuntos” en el Ejército, esto es simplemente una cuestión de liderazgo. Históricamente, los comandantes son responsables de todo lo que hace o deja de hacer una unidad. “Este es un concepto simple pero poderoso. Curiosamente, en términos de aceptar la responsabilidad del ambiente de “carácter” y comportamiento en una unidad, se puede aprender algo de nuestros compañeros de armas de la Armada. Si el Ejército de EUA adoptara el concepto de la Armada de que “si el barco encalla, es responsabilidad del capitán”, crearía un paradigma diferente en las mentes de los comandantes. Los comandantes se darían cuenta de que si no desarrollan correcta y plenamente el carácter de sus soldados, estarían sentando las bases para el fracaso.

Cómo cambiar la cultura

El cambio por el que estamos abogando sería un cambio revolucionario en la cultura del Ejército de EUA, no uno incremental o metódico. A fin de ser eficaz, los líderes de mayor jerarquía de la organización tendrían que exigir este cambio. Estos líderes necesitan crear, dirigir e impulsar este cambio para asegurar que incida en cada faceta de desarrollo y sistema educativo del líder del Ejército.¹⁷ El actual estatus quo separa las competencias y el carácter basado en el desarrollo. El nuevo paradigma siempre desarrollará, simultáneamente, la

competencia y el carácter —y por lo tanto, aumentará el tiempo invertido en el desarrollo del carácter.

Luego de que se dé el cambio cultural, la competencia y el carácter conformarán una parte de todo lo que hacemos. Como una guía para impulsar este cambio, nos proponemos utilizar los ocho pasos de John Kotter para cambiar la cultura de una organización:

1. Establecer un sentido de urgencia (de arriba abajo y de abajo arriba).

2. Crear una coalición de orientación (para tomar la iniciativa y llevarla a cabo).

3. Desarrollar una visión y estrategia que integre el carácter y la competencia.

4. Comunicar la visión de cambio con los líderes de mayor antigüedad.

5. Potenciar la acción amplia de base mediante la eliminación de barreras contra el cambio.

6. Generar triunfos a corto plazo mediante la integración de la educación del carácter en nuestros planes de estudios.

7. Consolidar los logros y producir más cambios (mediante la integración de la educación del carácter en nuestros sitios de adiestramiento).

8. Asegurar nuevos enfoques en la cultura desafiando a otros en la organización para que hablen del cambio.¹⁸

Habrà una empinada curva de aprendizaje para los instructores y líderes sobre cómo crear y facilitar estas conversaciones incómodas. Sin embargo, una buena parte de la estrategia para complementar este cambio es “sencillamente hacerlo”. Tenemos que establecer las condiciones necesarias y crear oportunidades para que los soldados analicen cómo comprenden los asuntos difíciles, como el homicidio, asesinato, tortura, violación, y cómo se relacionan con los detenidos y los extranjeros. Los soldados necesitan poner a prueba y desafiar sus pensamientos, convicciones y valores. Este primer paso, simple en realidad, será un gran paso para encarar el cambio cultural que proponemos.

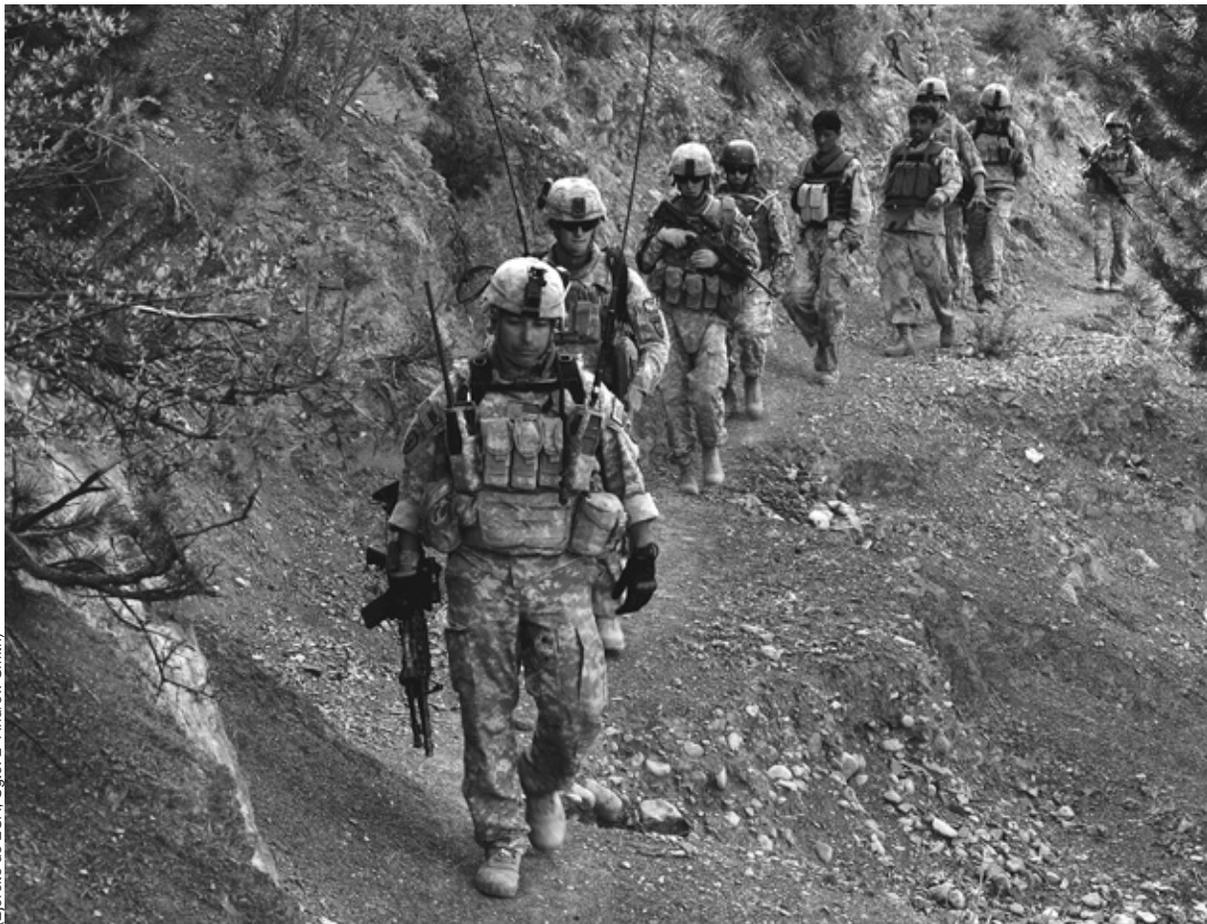
Si el Ejército de EUA decide realizar este cambio cultural, en realidad economizará tiempo y dinero. El ahorro neto se produce porque los soldados ya no tendrán que sentarse en los salones de clases y auditorios para recibir adiestramiento relacionado con la ética. El Ejército se ha transformado en una

profesión donde el adiestramiento del carácter y competencias, la capacitación y el desarrollo ocurren simultáneamente —dando como resultado soldados quienes han comprendido e incorporado

lo que significa ser un soldado estadounidense. En última instancia, nuestro Ejército y nuestra Nación se beneficiarán de este cambio. Es lo que hay que hacer y ahora es el momento de hacerlo. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Toner, James, "Mistakes in Teaching Ethics," *Airpower Journal* (verano de 1998).
2. Goldman, Darryl (Coronel jubilado), "The Wrong Road to Character Development," *Military Review* (enero-febrero de 1998).
3. Moyer, Don, "Training Daze," *Harvard Business Review* (octubre de 2008): p. 144.
4. Bebeau, Muriel; Rest, James y Narvaez, Darcia, "Beyond the Promise: A Perspective on Research in Moral Education," *Educational Researcher* (mayo de 1999).
5. Goldman.
6. Sassaman, Nathan y Layden, Joe, *Warrior King: The Triumph and Betrayal of an American Commander in Iraq* (New York: St. Martin's Press, 2008), p. 289.
7. Personal interview, octubre de 2008.
8. Hannah, Sean (Coronel), *Leader and Leadership Development: Concepts and Processes*, exposición (2008).
9. Rest, James, *Development in Judging Moral Issues* (Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Press, 1979).
10. Piper, Thomas, Gentile, Mary y Daloz Parks, Sharon, *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges and Approaches at the Harvard Business School* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School, 2007), p. 13.
11. Toner, p. 5.
12. Bandura, Albert, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," *Personality and Social Psychology Review* 3, nro. 3, (1999), págs. 193–209; James, Larry (Coronel jubilado) y Freeman, Gregory, *Fixing Hell: An Army Psychologist Confronts Abu Ghraib* (New York: Grand Central Publishing, 2008), p. 149.
13. Hunter, James, *The Death of Character: Moral Education in an Age Without Good or Evil* (New York: Basic Books, 2000).
14. Vandergriff, Don, *Raising the Bar, Creating and Nurturing Adaptability to Deal with the Changing Face of War* (Washington, DC: Center for Defense Information, diciembre de 2006).
15. Piper, Gentile y Parks, p. 6.
16. Shein, Edgar, *Organization Culture, and Leadership*, 2ª ed. (San Francisco, California: Bass, Josey, 1992).
17. Burke, Warner, *Organizational Development: A Process of Learning and Changing*, 2ª ed. (New York: Addison-Wesley Publishing Co., 1992).
18. Kotter, John, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990).



(Ejército de EUA, Sgto. 2º Andrew Smith)

Soldados estadounidenses y policías fronterizos afganos caminan por un sendero de montaña durante una patrulla en la provincia de Pakiya, Afganistán, 13 de octubre de 2009.

Cómo desarrollar pensadores creativos y críticos

Coronel (Jubilado) Charles D. Allen, Ejército de EUA y

Coronel (Jubilado) Stephen J. Gerras, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA

EN ABRIL DE 2009, el Ministro de Defensa Robert Gates visitó cada una de las escuelas superiores de las Fuerzas Armadas para presentar sus argumentos en cuanto a las recomendaciones presupuestarias para el Presidente. Podemos inferir que su propósito era comunicar, directamente, las prioridades críticas del presupuesto de la defensa nacional para el año fiscal 2010 a los líderes de mayor antigüedad emergentes de los servicios armados.¹ Sus sugerencias para el año fiscal 2010 desafiaron los consejos y direcciones existentes de los líderes de las Fuerzas Armadas y resultaría en la reducción presupuestaria de los sistemas de armamento principales.

Al explicar su preocupación por el Sistema de Combate Futuro (FCS), el Ministro Gates habló de una conversación que sostuvo con los líderes de mayor antigüedad del Ejército acerca del diseño de la variante del FCS del vehículo de combate de la infantería. El vehículo tenía una altura libre de 45,7 centímetros del suelo y un casco de fondo plano. Su comentario fue severo: el diseño, reveló que “No había lecciones aprendidas”.² La inversión estratégica en el programa del FCS produjo un inherentemente defectuoso vehículo. Su mensaje fue claro: ¿“Qué estábamos pensando”?

Varios libros y artículos contemporáneos cuestionan la capacidad de nuestros líderes de pensar estratégicamente sobre los desafíos que enfrentamos después del 11-S. Los libros *Fiasco* de Tom Ricks y *The War Within* de Bob Woodward

son narraciones de personas ajenas a la ineficacia en la creación de políticas y estrategias por parte de líderes civiles y militares de mayor jerarquía. El presidente de Estado Mayor Conjunto, Almirante Mike Mullen subrayó la necesidad de “Pensar en el futuro a nivel de estrategia” en su pauta para el Estado Mayor Conjunto, porque estábamos “aún más reactivos que previsores”.³ Algunos miembros del Ejército también han citado la falta de pensamiento estratégico. (Ver “A Failure in Generalship” de Paul Yingling; “The Army as a Learning Organization” de Steve Gerras; y en el nivel institucional “Adapt or Die” de David A. Fastabend y Robert H. Simpson”).⁴ Varios líderes de alta jerarquía han promocionado las innovaciones en el funcionamiento de la fuerza, pero señalaron las estrategias ineficaces y fracasos de los procesos institucionales en el Departamento de Defensa.⁵ Estos líderes han observado que estábamos demasiados ocupados para pensar, que no llegamos a ver el panorama general y que nuestros procesos de toma de decisiones eran defectuosos.

Muchos líderes de mayor jerarquía del Departamento de Defensa han expresado que necesitamos desarrollar mejores destrezas de pensamiento estratégico para el ambiente de seguridad del siglo XXI.⁶



Charles D. Allen es actualmente profesor de Ciencias Culturales en el Departamento de mando, liderazgo y administración en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, Pensilvania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de Georgia Tech y una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y una Maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.

Stephen J. Gerras es profesor de Ciencias de Comportamiento en el Departamento de comando, liderazgo y administración de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, Carlisle Barracks, Pensilvania. Cuenta a su haber con una Maestría en Estudios Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y una Licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos y una Maestría y Doctorado en Filosofía de la Universidad Estatal de Pensilvania.

Los requisitos que se derivan de una comprensión de la complejidad, incertidumbre y ambigüedad del entorno actual nos ordena alejarnos de las metodologías y premisas de la Guerra Fría. Según sugiere la historia reciente, hay una brecha entre el deseo del Ejército para desarrollar destrezas de pensamiento estratégico y lo que verdaderamente sucede.⁷

En este artículo se presenta una definición del pensamiento estratégico y luego se centra en los dos antecedentes fundamentales del pensamiento estratégico —pensamiento creativo y crítico— y presenta el enfoque de la Escuela Superior de Guerra del Ejército para capacitar a los estudiantes en dichas destrezas.

El pensamiento estratégico es la capacidad de hacer una síntesis creativa y holística de los factores claves que afectan a una organización y su entorno con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible y el éxito a largo plazo. El pensamiento estratégico armoniza los requisitos previstos con las capacidades organizacionales futuras para garantizar que la organización “gane” en el futuro.

Los ejemplos de fracasos en el pensamiento estratégico abundan. Los mismos incluyen los recientes fracasos de las empresas automotrices de los Estados Unidos para comprender los factores claves que enfrenta su industria. De mayor importancia es nuestro propio fracaso de un pensamiento estratégico en la formulación y aceptación de las muchas suposiciones previas de la guerra de Irak. Los elementos básicos del pensamiento estratégico son la capacidad de pensar creativa y críticamente sobre asuntos de seguridad nacional. Consideramos que la investigación en psicología cognitiva, neurociencia y la toma de decisiones puede y debe informar el cálculo del Ejército para el desarrollo de destrezas de pensamiento estratégico.

Pensamiento creativo y crítico en el Ejército

Consideramos que proveer a los estudiantes las bases fundamentales de cómo pensar cuando se enfrentan a desafíos a nivel estratégico es de vital importancia debido al carácter impredecible de entornos tanto internos como externos en los que operamos. En consecuencia, nuestros líderes de mayor antigüedad deben ser capaces de desarrollar e implementar estrategias creativas en circunstancias en donde actualmente tenemos

conocimientos o comprensión limitada. Por lo tanto, el pensamiento creativo es un elemento fundamental del pensamiento estratégico y es necesario para un liderazgo con éxito de nuestros militares de las Fuerzas Armadas.

La creatividad es la capacidad de producir nuevas ideas que otros valoran. Los individuos, grupos y organizaciones a niveles tácticos, operacionales y estratégicos necesitan ser creativos para proporcionar nuevos y eficaces enfoques a los desafíos y comprender la interacción entre una organización y su entorno exterior. La seguridad nacional y entornos operativos actuales son inherentemente inestables, inciertos, complejos y ambiguos.⁸ El funcionamiento eficaz requiere que los líderes cuenten con destrezas cognitivas complejas adecuadas para las múltiples demandas de estos entornos. Deben aprender con rapidez, adaptarse cuando sea necesario, prever el futuro, ser mentalmente ágiles y versátiles y analizar los asuntos en los contextos apropiados.⁹

La creatividad requiere el desarrollo de nuevas ideas y conceptos que sean eficaces para resolver las situaciones inmediatas. La creatividad trata tanto acerca de la observación del entorno interno y externo como el de encontrar problemas, ya que se trata de la resolución de los mismos. Particularmente en el plano estratégico, debemos ser sensibles hasta en la forma en que definimos los problemas, ya que muy a menudo la especificidad y amplitud de la definición del problema limitan la generación de soluciones viables. Los términos “novedad”, “calidad” y “adecuación” se utilizan comúnmente en las definiciones de la creatividad. Estos términos tratan igualmente la definición del problema como los otros componentes de los procesos de toma de decisión.

El pensamiento creativo es un proceso cognitivo que apoya los aspectos divergentes y convergentes de la resolución de problemas y proceso de toma de decisiones. El pensar creativamente proporciona un medio para identificar que existe un problema y, por lo tanto, ayuda en la definición del mismo. Además, da lugar a la generación de múltiples alternativas y una amplia gama de opciones en este componente divergente. A través de la aplicación del pensamiento crítico, las alternativas son analizadas y juzgadas por la eficacia e idoneidad en la solución de problemas. La convergencia de la solución de problemas resulta en una decisión para su uso. Sin

embargo, nuestra predilección por las respuestas rápidas y soluciones fáciles obstaculiza el proceso de pensamiento divergente y convergente.

Nuestra profesión exige a sus líderes no sólo ser pensadores creativos sino también críticos. Creativos por necesidad y motivados por la desesperación, nuestros adversarios se adaptan rápidamente a las circunstancias cambiantes. Nuestros enemigos serán creativos, por lo que también nosotros tenemos que serlo. La creatividad y la innovación deben informar a los líderes de mayor jerarquía en decidir críticamente qué hacer y cómo hacerlo. Como señala la profesora Diane Halpern, “El pensamiento crítico es el uso de las destrezas cognitivas o estrategias que aumentan la probabilidad de un resultado deseable. Se utiliza para describir el pensamiento útil, motivado y orientado hacia las metas”.¹⁰ En esencia, el pensamiento crítico trata el uso de procedimientos para evaluar y seleccionar la información a fin de mejorar el propio juicio y tomar mejores decisiones. Si bien en este documento no se describe el proceso de pensamiento crítico, contiene buenas referencias para el análisis detallado de cómo llevar a cabo el pensamiento crítico.¹¹

¿Cómo podemos desarrollar estas destrezas de juicio en los líderes del Ejército? En el contexto académico, una manera es enseñar destrezas de lógica y razonamiento que normalmente son el foco de la filosofía. Otra es poner hincapié en el interrogatorio y destrezas de auto-reflexión, que suelen ser el foco de la educación y la psicología.¹²

Se puede aplicar estos métodos en un entorno libre de contexto o dependiente del mismo. El desarrollo del entorno libre de contexto se centra en la enseñanza de destrezas de pensamiento, independientemente de un tema específico. El desarrollo del entorno de contexto dependiente se centra en la enseñanza de las mismas destrezas para un campo de estudio. Basándonos en nuestras experiencias en la Escuela Superior de Guerra, consideramos que la mejor manera de enseñar destrezas de pensamiento crítico a los líderes militares es proporcionar un desarrollo de destrezas de contexto dependiente que incorpora el punto focal de la filosofía sobre el pensamiento crítico y la educación y el foco de la psicología en el auto-análisis.

Sostenemos que la mejor manera de desarrollar las destrezas del pensamiento estratégico es si—

- Se usa una perspectiva multidisciplinaria para proveer conocimientos sobre las destrezas de pensamiento.

- Se practica el uso de estos conocimientos en una estructura de contexto dependiente bajo la égida de un líder con conocimientos o mediador.

- Se fomenta y se motiva la aplicación rutinaria de las destrezas de pensamiento estratégico de asuntos importantes mediante la creación de un ambiente adecuado en las escuelas y unidades.

Pensamiento crítico—las buenas y malas noticias

El Ejército tiene algunos procesos estructurales y culturales y normas que facilitan el pensamiento crítico. El proceso de toma de decisiones militares es un planteamiento racional y metodológico para tomar decisiones. El proceso de planificación de operación conjunta lo utiliza para la planificación táctica. Seguido correctamente, debe conducir a la mejor (o al menos buena) decisión dado el grado de incertidumbre y complejidad de la situación. El desafío es que una amplia gama de oportunidades para el fracaso en el pensamiento crítico y una mala decisión acompañan cada paso del proceso de toma de decisiones militares. De recibir por parte del comandante la pauta inicial a la generación de los cursos de acción, desde la evaluación de los cursos de acción hasta enumerar las suposiciones, los prejuicios innatos y razonamientos falaces puede llevar por mal camino la toma de decisiones. Las propias creencias, la disponibilidad heurística (que recuerda los acontecimientos más vívidos) y el egocentrismo (pensar que las convicciones de uno son mejores que las de cualquier otro) pueden conducir a la unidad por el camino equivocado si el comandante piensa que su intuición es infalible y que de la última manera en que trató un problema funcionará en la siguiente ocasión. Al final del día, un líder debe apreciar no sólo el valor del proceso, sino también la importancia del pensamiento crítico.

El Ejército de EUA tiene otros atributos que facilitan el pensamiento crítico. Por un lado, las Fuerzas Armadas son extremadamente diversas. En las Fuerzas Armadas de EUA hay ricos y pobres, negros, marrones y blancos, judíos, cristianos, musulmanes y no creyentes. La diversidad de pensamiento puede eliminar algunos obstáculos del pensamiento crítico y apoyar la creatividad y

el cultivo de soluciones innovadoras a problemas urgentes. Por supuesto, el éxito inherente en la movilización de diversos puntos de vista y opiniones depende de la capacidad del comandante para escucharlos.

Desafortunadamente, la combinación de la diversidad del Ejército y su énfasis en el proceso de toma de decisiones militares no parece superar los retos que enfrenta el Ejército en su intento de mejorar lo que toca al pensamiento estratégico. El mayor obstáculo del Ejército es su naturaleza jerárquica y las normas culturales. El escepticismo reflexivo como una técnica para mejorar el juicio y la toma de decisiones es difícil de aceptar si los oficiales o suboficiales no se sienten cómodos si no concuerdan con sus jefes, o incluso con el jefe de sus jefes. Esto es especialmente difícil si los líderes de mayor antigüedad tienen tendencias egocéntricas hacia la extrema autoconfianza, debido a los numerosos reconocimientos y promociones. Desgraciadamente, los líderes que no han tomado medidas cuidadosas para asegurar que la información que reciben de sus subordinados es la “realidad del terreno”, aunque estén en desacuerdo con su punto de vista, parece ser más la regla que la excepción.

Debido a su preeminencia entre las fuerzas terrestres del mundo, el Ejército ha desarrollado la visión etnocéntrica de que la manera del Ejército es la mejor. El impacto de esta visión etnocéntrica (además de la egocéntrica) del mundo es por lo que el Ejército, a menudo, lucha con la concienciación cultural, que es un artefacto del pensamiento crítico defectuoso. La reciente fuerte atención que ha puesto el Ejército en el desarrollo de oficiales versados en la cultura comprueba esta deficiencia, así como un paso hacia un cambio significativo.

Un requisito a menudo pasado por alto para el éxito del pensamiento creativo y crítico es el concepto de diálogo. La naturaleza jerárquica del Ejército se resiste el diálogo. El Dr. Peter Senge afirma, “Hay dos tipos primarios de conversación: el diálogo y la discusión. Ambos son importantes para un equipo capaz de un aprendizaje generativo continuo, pero su poder reside en la sinergia entre ellos, que no es probable que se dé si las diferencias entre ellas no son apreciadas”.¹³ Si los comandantes y líderes están más interesados en la discusión que en un diálogo verdadero, se reducen las oportunidades para cuestionar las suposiciones

personales. Hay varias cosas que deben ocurrir para entablar el diálogo en una reunión de mando y plana mayor, una unidad de tropas o grupo del curso de capitanes. La más importante de ellas es el requisito de que los participantes se consideren mutuamente como compañeros profesionales, no subordinados ni superiores. Además, alguien debe servir como mediador quien “mantiene el contexto” del diálogo.¹⁴

En *Adapt or Die*, Fastabend y Simpson afirman, “El pensamiento crítico es también un aspecto del ambiente. Para fomentar el pensamiento crítico, los equipos del Ejército, a veces deben dejar el grado en la puerta. El pensamiento grupal es la antítesis del pensamiento crítico [y creativo] y existe en organizaciones en las que los subordinados simplemente imitan la forma de pensar de sus superiores”.¹⁵ A fin de desarrollar su capacidad de pensamiento crítico, el Ejército debe educar, capacitar y seleccionar a oficiales que no tengan ningún problema dejando a un lado su posición de poder (es decir, su grado) para facilitar un mejor juicio a través del escepticismo reflexivo. Jim Collins, en *Good to Great*, consideró que el liderazgo en las grandes compañías no sólo se trata de la visión, es “igualmente sobre la creación de un clima donde la verdad sea escuchada y los hechos brutales sean encarados”. Hay una enorme diferencia entre la oportunidad de “dar su opinión y la de ser escuchado. Los líderes de buenos a grandiosos entendieron esta diferencia, creando una cultura donde la gente tenía gran oportunidad de ser escuchada y, en última instancia, que la verdad fuera escuchada”.¹⁶ Este requisito tiene que ver no sólo con los líderes de las unidades, sino también con los mediadores e instructores en el sistema educativo.

Cómo mejorar

Teniendo en cuenta estos retos y obstáculos, ¿cómo podemos hacer mejores a los líderes del Ejército en lo que respecta al pensamiento creativo y crítico? En primer lugar, debemos enseñar a los líderes conocimientos, destrezas y la terminología asociada con las competencias de pensamiento. Estas son destrezas intelectuales. Como se sugirió anteriormente, la mejor manera de enseñar las destrezas de pensamiento a los líderes del Ejército es proporcionar el desarrollo de destrezas de contexto dependientes. Los oficiales necesitan aprender estas destrezas de pensamiento en el

Sistema educativo para oficiales del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC). Sin embargo, el cambio verdadero del desarrollo de pensamiento estratégico se producirá cuando los instructores y mediadores de TRADOC destaquen las oportunidades de pensamiento estratégico en la amplia gama de temas en el currículo de TRADOC.

Sin embargo, esta recomendación, tiene un antecedente único pero fundamental para el éxito. En primer lugar, TRADOC debe desarrollar en sus instructores los conocimientos necesarios que permitan un pensamiento estratégico en un contexto de entorno dependiente. Lo más importante entre ellos es la capacidad de facilitar el diálogo. Los instructores de TRADOC deben entender cuándo es apropiado ofrecer la presentación directa de información (conferencias y demostraciones); cuándo es mejor tener una discusión y, lo más importante, cuándo facilitar un contexto de diálogo para desarrollar destrezas conceptuales. En segundo lugar, TRADOC no sólo necesita desarrollar las destrezas de mediación de sus instructores, sino que necesita seleccionar instructores que cuentan con las experiencias, la inteligencia, el conocimiento, las aptitudes y las destrezas para asegurar el éxito. Esos cambios podrían mejorar la calidad de instrucción de TRADOC.¹⁷

El que no sea plenamente apreciado es el efecto secundario definitivo de un clima TRADOC: sus egresados se reportarán a unidades de tropa donde se puede estructurar estos comportamientos, al tratar temas complejos. Según lo observado por Fastabend y Simpson, “los líderes del Ejército deben crear un ambiente donde el pensamiento crítico sea la norma y el debate razonado sustituya el disenso tácito. El pensamiento crítico es un comportamiento aprendido que se sustenta en la educación. El sistema de educación del Ejército... puede ser nuestra arma más eficaz de cambio cultural. Muchos de nuestros cambios culturales más importantes pueden rastrear sus orígenes en la escuela”.¹⁸

Evidentemente, los oficiales del Ejército no se colocarán inmediatamente las águilas de coroneles y se convertirán en pensadores estratégicos una vez sean seleccionados para asistir a una escuela de alto nivel. Por lo tanto, contamos con el Curso de Líderes Adaptables como parte de la educación militar profesional y los Cursos Básicos de Liderazgo para Oficial (I-III) para los recursos designados previos

y programas de adiestramiento inicial, cuya meta es la de desarrollar oficiales con capacidades de adaptación y agilidad mental desde el comienzo de sus carreras.¹⁹ El curso de Educación a Nivel Intermedio en el Fuerte Leavenworth incluye lecciones tanto en el pensamiento creativo como en el pensamiento crítico en su bloque de instrucción de Liderazgo L100. Los oficiales superiores de menor antigüedad adquieren la comprensión de estas destrezas de pensamiento y tienen la oportunidad de ponerlas en práctica en asignaciones operacionales después de graduarse.

El desarrollo de destrezas de pensamiento que debe producirse en las asignaciones de las tropas sólo sucederá si la cultura del Ejército comienza a darle más valor al mismo. Dentro de las limitaciones del modelo de generación de fuerza del Ejército, que simplemente tiene sentido durante el primer año de reinicio del ciclo, los nuevos comandantes de batallón y brigada y sus subordinados deben asistir a otros adiestramientos facilitados. Tales adiestramientos deberían centrarse en el desarrollo de las destrezas de pensamiento crítico y creativo, así como en el mantenimiento de un clima que facilite el diálogo. Las oportunidades para poner en práctica el pensamiento creativo y el análisis crítico se encuentran omnipresentes en nuestros ambientes actuales tácticos y operacionales; los vemos a diario en los informes de los medios de comunicación desde el campo. Si el Ejército verdaderamente se interesa en el pensamiento estratégico, debe dedicar tiempo y recursos para el desarrollo del mismo.

El enfoque de la Escuela Superior de Guerra

Desde hace tiempo, la Escuela Superior de Guerra del Ejército ha reconocido la necesidad de educar a sus estudiantes en las destrezas de pensamiento creativo y crítico, pero ha tenido dificultades con la conclusión de la mejor manera de presentar el material y el desarrollo de competencias. Durante varios años, ambos temas han sido presentados en una clase combinada durante el plan de estudios básico. A través del proceso de pos evaluaciones, nos dimos cuenta de que la lección abarcó en detalle un tema mientras que hizo poco énfasis en el otro, o que trataron superficialmente ambos temas. Afortunadamente, la realización coincidió con una revisión del plan de estudios

que ordenaba un curso básico de diez días sobre el pensamiento estratégico en el año académico 2006. El nuevo curso incorporó una lección completa, tanto para el pensamiento creativo como crítico. La intención era presentar a los estudiantes los conceptos del pensamiento creativo y crítico a principios del año académico de forma que pudieran ponerse en práctica en los debates del seminario durante el resto del año. A fin de desarrollar pensadores tanto críticos como creativos, los estudiantes no sólo tienen que aprender los conceptos, sino que deben practicar la aplicación de los conceptos bajo el atento ojo de un mediador experimentado.

Las lecciones de estudio provistas son dependientes del contexto. Las sesiones del seminario comienzan con una presentación de los conceptos claves y modelos predominantes por el profesorado para garantizar que los estudiantes tengan los conocimientos básicos y un marco de referencia para los temas. En cada sesión, un breve ejercicio les da a los estudiantes la oportunidad de poner en práctica los conceptos seguido por una pos evaluación facilitada por el profesorado para extraer los puntos más destacados. Este cuestionamiento y reflexión refuerza el desarrollo de la destreza de pensamiento.

La Escuela Superior de Guerra del Ejército también ofrece distintos cursos electivos en estas áreas temáticas impartidas por profesores expertos en la materia. Si bien la lección y los objetivos del

curso electivo (Tabla 1) son diferentes, los alcances de la oferta de cursos electivos son esencialmente los mismos. El pensamiento creativo electivo es un curso de alto nivel de líderes para ayudar a los estudiantes a lidiar con los asuntos y las dificultades con las que posiblemente se encontrarán, las cuales requieren soluciones creativas e innovadoras. Este curso utiliza ejercicios que presentan situaciones inusuales y difíciles que requieren soluciones creativas. Se examina la aplicabilidad de las técnicas de solución creativa de problemas en los asuntos estratégicos tales como la política de defensa y seguridad nacional. Del mismo modo, el curso electivo de pensamiento crítico tiene como objetivo mejorar el desarrollo y aplicación de las destrezas de pensamiento crítico para analizar y evaluar problemas complejos e identificar y discutir las premisas subyacentes que constituyen la base del diálogo estratégico. El curso desarrolla las destrezas de razonamiento crítico de los estudiantes.

En cada curso, las perspectivas múltiples proporcionan a los estudiantes una base en los conceptos y teorías de estas destrezas cognitivas. En cada sesión del seminario, hay una oportunidad para poner a prueba los conceptos y confirmar “la prueba de principio” mediante varios métodos. Las primeras lecciones de los cursos electivos tienen como objetivo desarrollar la autoconciencia y destrezas específicas de pensamiento que respaldan el uso más complejo más adelante en los cursos. En el curso

PENSAMIENTO CREATIVO

- Proveer a los alumnos una mayor comprensión de los procesos de solución creativa de problemas tanto del individuo como del grupo.
- Aumentar la capacidad de los estudiantes para ser innovadores y creativos en un entorno marcado por la ambigüedad, la complejidad y el cambio.
- Aumentar la concienciación y apreciación de los estudiantes por las competencias requeridas por un pensador estratégico.

PENSAMIENTO CRÍTICO

- Comprender la amplia gama de destrezas de pensamiento crítico pertinentes a los líderes estratégicos.
- Comprender la importancia de la reflexión y la autoconciencia para identificar el efecto que surten los prejuicios, las suposiciones, el razonamiento falaz y el pensamiento egocéntrico en las decisiones que tomamos como líderes estratégicos.
- Poner en práctica el pensamiento crítico en situaciones del mundo real como acontecimientos actuales, toma de decisiones estratégicas y desafíos éticos.

Tabla 1. Objetivos electivos



Departamento de Defensa

Séptimo seminario de estudiantes durante el curso de Estrategia de Teatros y Campañas en el plan de estudio básico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, diciembre 2008-enero 2009.

electivo de pensamiento creativo, los estudiantes llenan formularios tales como el Indicador de Tipo Myer-Briggs, 20 el Instrumento de Adaptación e Innovación de Kirton 21 y los Roles de Equipo Belbing²² los cuales revelan sus preferencias por los estilos tanto creativos como individuales y proveen opiniones de su comportamiento en los grupos —ya sea como miembros o líderes. En los ejercicios de seminario se demuestran los conceptos en acción tanto individuales como en equipo. Un ejemplo es un proyecto de simulacro de planificación que demuestra el perfeccionamiento en la creatividad y la calidad de decisiones tomadas por los grupos.²³

Además del profesorado interno, le ofrecemos las perspectivas de profesores y profesionales invitados acerca de temas como la intuición estratégica y el clima para la innovación. La diversidad de pensamiento y de material demuestra el valor de aprovechar las fuentes no convencionales (civiles) para encontrar ideas que pueden tener un uso en los conjuntos de problemas militares. En cada sesión del período de pensamiento creativo electivo, los estudiantes hacen anotaciones en el libro de registro para capturar sus opiniones personales sobre los conceptos presentados y evaluar su pertinencia en sus experiencias pasadas y posiciones futuras.

Se incorporan estudios de casos que presentan acontecimientos históricos y asuntos difíciles que requieren un pensamiento estratégico — creativo y crítico— para discernir las áreas de interés y las causas subyacentes. Los estudiantes intentan definir el problema y, luego, examinan las posibles soluciones. En el plan de estudios del año académico 2010, pusimos a prueba un

estudio de caso utilizando el permanente conflicto palestino-israelí. Para la lección de integración, a los estudiantes se les requirió utilizar los conceptos de pensamiento crítico y creativo para obtener una apreciación global de la complejidad del problema y las perspectivas que han frustrado muchas soluciones en el último medio siglo.

En el curso electivo de pensamiento crítico, los estudiantes adoptan el lente de los encargados de la toma de decisiones estratégicas en una variedad de casos y escenarios seleccionados que requieren el uso de un modelo de pensamiento crítico, junto con otras herramientas y técnicas para elaborar una rica comprensión de los beneficios y retos de la puesta en práctica de métodos de pensamiento crítico en escenarios realistas. Además, los estudiantes eligen casos contemporáneos y llevan a cabo presentaciones sobre asuntos estratégicos a nivel militar como Pakistán y Corea del Norte a fin de examinar los puntos de vista y las premisas subyacentes. Además, otros asuntos fuera de los tradicionales terrenos conocidos de nuestros estudiantes, como la reforma educativa en los Estados Unidos y la crisis financiera nacional, se dan lugar substanciosos debates.

¿Cómo sabemos que funciona nuestro enfoque para educar a nuestros estudiantes en el pensamiento estratégico? La respuesta breve es que no lo sabemos. No obstante, al final del curso de estudio llevamos a cabo una encuesta y solicitamos observaciones anecdóticas de nuestros egresados en el campo que sugieren que están mejor preparados para operar a nivel estratégico en la fuerza operacional e institucional.

El pensamiento tanto creativo como crítico son algunos de los temas gubernamentales, educativos, sin fines de lucro y organizaciones corporativas solicitados en talleres de estudios y por el programa de Visitas a Campos de Batalla Históricas por los líderes de mayor antigüedad. Es evidente que, una vez expuestos a los conceptos de pensamiento estratégico, los estudiantes valorizan el mismo.

Conclusión

El continuo desarrollo de destrezas de pensamiento estratégico es imperativo para un Ejército con éxito. Los asuntos que actualmente encaran los militares también se beneficiarán considerablemente del uso de las competencias del pensamiento estratégico. En primer lugar, las ideas creativas y originales son esenciales para el éxito mientras que el Ejército se esfuerza por desarrollar una cultura de innovación en toda la fuerza, pero sólo en la medida en que se aplique el pensamiento crítico a las ideas para alcanzar soluciones viables a los problemas complejos. El pensamiento creativo implica una divergencia de pensamiento. El pensamiento crítico tiene que ver con una convergencia de análisis y de pensamiento para eliminar las malas ideas e identificar las buenas.

Sin el pensamiento crítico, el pensamiento creativo tiende a ser un desperdicio de tiempo y energía. Sin el pensamiento creativo, las posibles soluciones no pueden ser exploradas ni descubiertas. Nuestros líderes deben reconocer y aceptar sus deficiencias naturales en el pensamiento estratégico y luego tomar las medidas necesarias para fomentar las destrezas esenciales de pensamiento creativo y crítico.

El capacitar a los subalternos ayudará al proceso de toma de decisiones, mientras los líderes del Ejército aprenden a facilitar el diálogo para fomentar el pensamiento creativo y crítico. La mayoría de los estudios sobre la toma de decisiones muestran el beneficio de la recolección de diversos puntos de vista y perspectivas. Esto mejora la calidad general de la decisión final y su aplicación. Además, numerosos estudios muestran que los subalternos capacitados disfrutan de una mayor satisfacción profesional y tienen un fuerte deseo de permanecer en el Ejército.²⁴ El contexto para el Ejército no se está simplificando. La toma de decisiones complejas debe acompañar la comprensión detallada. El uso de las destrezas de pensamiento estratégico comenzará a encausar a nuestros líderes y a nuestro Ejército en esa dirección. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gates, Robert M., "Speech to USAWC," DVD recording (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 16 de abril de 2009).
2. *Ibid.*
3. Mullen, Michael, CJCS Guidance for 2008-2009 (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2008), www.jcs.mil/content/files/2009-03/031009163310_CJCS_Guidance_for_2008_2009.pdf (7 de mayo de 2009).
4. Yingling, Paul, "A Failure in Generalship" *Armed Forces Journal*, (mayo de 2007); Gerras, Stephen, "The Army as a Learning Organization" Strategy Research Paper (Carlisle Barracks Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2002); Fastabend, David A. y Simpson, Robert H., "Adapt or Die: The Imperative for a Culture of Innovation in the United States Army," *Army*, febrero de 2004, págs. 14-25.
5. En consecuencia, la necesidad de revisar las estrategias militares de EUA. Por ejemplo, véase "Remarks by the President on a New Strategy for Afghanistan and Pakistan" (Washington, D.C.: The White House, 27 de marzo de 2009), www.whitehouse.gov/the_press_office/Remarks-by-the-President-on-a-New-Strategy-for-Afghanistan-and-Pakistan/ (2 de junio de 2009).
6. Asociación del Ejército, *Torchbearer National Security Report* (Arlington, Virginia: Institute of Land Warfare, Association of the United States Army, marzo de 2005), p. 21.
7. Basado en Stephen Gerras, "Thinking Critically about Critical Thinking: A Fundamental Guide for Strategic Leaders" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
8. Shambach, Stephen A., ed., "The Strategic Environment," in *Strategic Leadership Primer*, 2^o ed. (Carlisle Barracks, PA: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2004), págs. 12-14.
9. Basado en Allen, Charles D., "Creative Thinking for Individuals and Groups: An Essay on Creative Thinking for Military Professionals" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2008).
10. Halpern, Diane F., *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*, 4^a ed. (Mahway, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), p. 6.
11. Véase, por ejemplo, Gerras (2008).
12. Un buen ejemplo de esta perspectiva se presenta en Paul, Richard y Elder, Linda, *Critical Thinking, Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life* (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2001).
13. Senge, p. 240.
14. *Ibid.*, p. 243.
15. Fastabend y Simpson, p. 21.
16. Collins, Jim, *Good to Great, Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: Harper Business, 2001), p. 74.
17. McNally, Jeff; Gerras, Stephen J. y Bullis, R. Craig, "Teaching Leadership at the U.S. Military Academy at West Point," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (2), 1996, págs. 175-89.
18. *Ibid.*, p. 21.
19. Vandergriff, Donald E., "Adaptive Leaders Course; Old Dogs Teaching New Tricks," *Army* (diciembre de 2007): págs. 49-62.
20. Kroeger, Otto; Thuesen, Janet M. y Rutledge, Hile, *Type Talk at Work: How the personality types determine your success on the job* (Nueva York: Dell Publishing, 2002).
21. Kirtton, Michael J., *Adaption-Innovation in the Context of Diversity and Change* (Nueva York: Routledge, 2003).
22. Belbin, R.M., "Team roles and a self-perception inventory," en *The Effective Manager: Perspectives and Illustrations*, ed. Jon Billsberry (Londres: Open University Press, 1996).
23. Para obtener información, véase "Project Planning Situation," Human Synergistics International, www.humansynergistics.com/products/business.aspx (8 de mayo de 2009).
24. Miller, Katherine I. y Monge, Peter R., "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-analytic Review," in *Leaders and The Leadership Process*, 4^a ed., editado por Jon L. Pierce y John W. Newstrom (Boston, McGraw-Hill, 2006), p. 314.

Empatía —una verdadera destreza de líder

Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner, Ejército de EUA

A fin de liderar con éxito, una persona debe demostrar dos rasgos activos esenciales relacionados entre sí: conocimientos y empatía. Por experiencia, ambas características pueden ser deliberada y sistemáticamente cultivadas; este desarrollo personal es el primer elemento importante de liderazgo.

—William G. Pagonis, *Leadership in a Combat Zone*

EN SU CLÁSICO artículo de 1991 del *Harvard Business Review*, “Leadership in a Combat Zone” el Teniente General Gus Pagonis esboza una trayectoria de liderazgo eficaz, centrándose en el desarrollo de dos rasgos de liderazgo fundamentales: la experiencia y la empatía. Hay poco desacuerdo entre los profesionales militares en cuanto a que los líderes deben ser competentes en la gestión de sistemas. Pero ¿qué sucede con la empatía? ¿Cómo la empatía, una palabra que evoca ideas preconcebidas de la sensibilidad excesiva y conectividad emocional interpersonal, se convierte en un componente básico del liderazgo? El término aparentemente tendría un mejor uso en la esfera de médicos y consejeros que en los encargados de pelear guerras. Como profesor en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, me pareció interesante que el Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Army Leadership*, elevara la empatía a un atributo esencial del liderazgo del Ejército. Comencé a preguntarme si nuestros líderes del Ejército a nivel medio realmente comprendían su definición y uso en un ambiente de liderazgo. Con la intención de satisfacer mi curiosidad, inyecté, deliberadamente, el concepto de empatía en varias discusiones en el aula de clases. Si bien la mayoría de los estudiantes comprendían la

definición obvia de “ponerse en el lugar del otro”, pocos pudieron reflexionar sobre su uso específico en las operaciones y en el desarrollo profesional. Repasé la doctrina y encontré poco sobre el uso de la empatía:

Los líderes del Ejército muestran una tendencia a compartir experiencias con los miembros de sus organizaciones. Al planificar y tomar decisiones, intenté prever el impacto que surtiría en los soldados y otros subalternos. La capacidad de ver algo desde el punto de vista de otros, para identificarse y ahondar en los sentimientos y emociones de otros, permite a los líderes cuidar mejor de sus subalternos.¹

¿Por qué es tan importante ver las cosas desde el punto de vista de los soldados, “para identificarse y ahondar en los sentimientos y emociones de otra persona”? La participación de EUA en las operaciones extendidas y su enfoque en la contrainsurgencia, ha traído una conciencia renovada de la dimensión humana de la guerra. Los seres humanos desean relaciones de apoyo y la empatía es la base fundamental que fomenta la confianza en las relaciones. El líder que aprovecha el poder de la verdadera empatía fomenta una mejor comunicación, una cohesión más estrecha, una disciplina más estricta y una mejor moral en toda su organización.

En este artículo trataré la empatía, sus elementos y el rol que juega en la fomentación de la confianza mediante la cultivación de relaciones en la organización. Un análisis detallado del desarrollo personal y profesional demostrará cuán esencial es la empatía para crear relaciones de confianza entre los subordinados y los líderes. Por último, hablaré de la conciencia empática y la manera de superar la “falta de empatía”. Muchos líderes

El Teniente Coronel (Jubilado) Harry C. Garner es profesor asistente del Departamento de Comando y Liderazgo de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, instalaciones de educación a nivel intermedio, Fuerte Belvoir, Virginia. Cuenta a su haber

con una Licenciatura de la Universidad de Alabama y una Maestría de la Universidad James Madison. Él ha servido en distintos puestos de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos, Alemania y Bosnia.

(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Primero Cohen A. Young)



Dos soldados estadounidenses despejan los pasillos y salones de clases de la recientemente reamoblada escuela de primer ciclo Al Faw, ciudad de Sadr, distrito de Bagdad, Irak, el 11 de agosto de 2008.

no son empáticos por naturaleza, y para ellos debe convertirse en una destreza adquirida. Con unas cuantas técnicas sencillas y la disposición de desarrollar estos atributos fundamentales, los líderes descubrirán mejores relaciones tanto en sus vidas profesionales como personales.

La empatía en el Liderazgo

La empatía es una herramienta abstracta que lleva a resultados tangibles.² En 2005, el Centro Mount Eliza para la Capacitación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de Melbourne inició el Proyecto piloto de Liderazgo, para el cual entrevistó a más de 627 compañías y organizaciones líderes. La encuesta capturó los asuntos y preocupaciones específicas de los gerentes en las organizaciones australianas. Además, demostró cuán similares o distintos son los desafíos que encaran estos gerentes a los de sus homólogos, tanto a nivel regional como mundial. La encuesta encontró que, de las 20 cualidades de liderazgo, la empatía y la compasión hacia los empleados ocuparon el cuarto lugar.³

Las nuevas teorías sobre el liderazgo demuestran claramente este curso. Una característica predominante de estos nuevos enfoques es el término “empatía”. Normalmente, en los debates en el salón de clase, a menudo emergen conceptos como la “compasión”, “lástima” y “simpatía” como componentes de la definición. Si bien a menudo se utilizan intercambiamente, estos términos tienen significados muy diferentes en las

conexiones emocionales entre los seres humanos. La simpatía es el término más general. Va desde el interés amistoso en el gusto u opinión de otro, hasta la identificación emocional, acompañada, a menudo, de una profunda ternura. La lástima tiene una connotación emocional más fuerte. La lástima algunas veces podría sugerir un matiz de desprecio por alguien a quien se le considera inferior a causa de su sufrimiento o debilidad inherente. Además, hay una sugerencia frecuente de que el efecto, si no el propósito de la lástima, es el de mantener al sujeto en el estado debilitado o inferior. La compasión, que originalmente significaba el compañerismo entre iguales, ha llegado a denotar el intercambio imaginativo o emocional de la angustia o desgracia con otros considerados y tratados como iguales. Esto implica ternura y comprensión, así como un deseo urgente de ayudar o de perdonar. Implica mayor dignidad que lástima, pero también un mayor distanciamiento en el sujeto. La empatía tiene la menor connotación emocional; describe una dote cultivada con frecuencia por sentimientos indirectos, pero el sentimiento no tiene que ser de pena.⁴ El Dr. Carl Rogers, famoso psicoterapeuta y pionero de la psicología humanista, define la empatía de la siguiente manera:

La empatía significa entrar en el mundo privado de percepción de la otra persona y sentirse completamente a gusto en el mismo...Estar con otra persona de esta manera significa que se deja a un lado,

por el momento, las opiniones y valores propios para entrar en otro mundo carente de prejuicios. En cierto sentido significa que se coloca en segundo plano su propia persona.⁵

De manera que, mientras que la empatía es una conexión emocional con la otra persona, no se basa en la tristeza, sentimientos de culpabilidad, sufrimiento o debilidad, sino en cultivar una relación mutua. A fin de comprender los pensamientos, sentimientos, reacciones, preocupaciones y motivaciones, se tiene que usar nuestras habilidades cognitivas para detenerse y reflexionar acerca de la perspectiva de la otra persona. Se tiene que tener la capacidad emocional para interesarse en la preocupación de esa persona. El interesarse en la otra persona no quiere decir que se concuerde con sus posturas, su lógica, o sus puntos de vista, o que cambiemos nuestra postura; sin embargo, significa que nos identifiquemos con lo que esa persona está pasando. Debemos estar conscientes de sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones.⁶ A menudo, la empatía se relaciona con percibir los sentimientos de la otra persona.⁷ Muchas personas creen que es la cualidad única más importante en el desarrollo de las relaciones humanas y muchos la consideran una destreza aprendida.⁸

En el ámbito del desarrollo organizacional, la empatía implica un riesgo por parte del líder. Se requiere aumentar el nivel de humildad y disminuir la posición percibida de poder. A medida que el líder demuestra empatía, revela sus sentimientos y los valores de la organización.

La empatía es la habilidad de expresar las propias emociones con madurez, y representa una destreza compleja que varía de individuo a individuo. Se puede desarrollar relaciones positivas y mejorar la habilidad de solucionar problemas y tomar decisiones, y conlleva a la consecución de metas personales y mayor desarrollo organizacional.⁹

Desarrollo organizacional

Las estructuras organizacionales pueden ser mecanicistas u orgánicas. Las estructuras mecanicistas son los arreglos tradicionales jerárquicos con funciones claramente definidas, control centralizado y toma de decisiones, destrezas predecibles y responsables, estrecha supervisión

e información que fluye en sentido vertical, de arriba abajo. Dentro de una estructura mecanicista, la estandarización a través de procedimientos de operaciones estándares constituye la norma, como son el liderazgo consciente de su estatus y el ascenso por rendimiento lento y constante. Esta rígida estructura es típica de ambientes estables y permanentes.

En el extremo opuesto del espectro organizacional se encuentran las estructuras orgánicas. Las estructuras orgánicas fomentan la flexibilidad para responder a entornos en rápida evolución. Descentralizan y relajan el proceso de toma de decisiones y autoridad, fomentando el desarrollo de nuevos tipos de destrezas de trabajo que puedan satisfacer las tareas continuamente cambiantes. Las reglas son distendidas lo que fomenta y recompensa el flujo de ideas nuevas y creativas a través de las organizaciones. El clima organizacional orgánico insta a los empleados de distintos campos, ramas y credenciales profesionales a trabajar juntos en la solución de problemas por medio del intercambio de información y promoviendo el trabajo en equipo y la creatividad dentro de la organización. Con el tiempo, se desarrollan normas y valores específicos, poniendo hincapié en la competencia personal, la experiencia y la capacidad de actuar de manera innovadora. Entre los ejemplos típicos de la estructura orgánica se encuentran a saber: la confianza, la capacitación, la gestión del conocimiento y la comunicación abierta a través de redes.¹⁰

Las empresas en ambientes altamente competitivos y en constante cambio, tales como las industrias tecnológicas y farmacológicas, reflejan muchas características orgánicas. La naturaleza cambiante y compleja de la contrainsurgencia y de las operaciones de espectro total ha obligado al Ejército de EUA a transformarse en una estructura más orgánica.

La empatía inflexible

Robert Goffee y Gareth R. Jones proporcionan una simple pero profunda sugerencia en su artículo, "Why Should Anyone Be Led By You?" Su respuesta a la pregunta del título es que esos que nos inspiran nos deberían liderar—

(1) mostrando selectivamente sus debilidades (revelando humildad y

vulnerabilidad), (2) confiando en la intuición (interpretando los datos emergentes), (3) liderando con empatía estricta (interesándose intensamente por los empleados y por el trabajo que realizan), y (4) dando a conocer sus diferencias (mostrando lo que es singular de ellos mismos).¹¹

El concepto de “empatía inflexible” está ganando popularidad entre los líderes empresariales y científicos del comportamiento. Su propósito es el de separar la empatía verdadera y pertinente de los usos académicos ambiguos encontrados en teorías previas de las relaciones interpersonales. Chris Sattlerwaite, Jefe Ejecutivo del Bell Pottinger Communications, se adhiere al concepto de “empatía inflexible” al rechazar el tipo blando de la definición definida en muchos de los textos sobre administración. Él maneja eficazmente los retos de la administración de personas creativas, mientras toma decisiones difíciles. “Si tengo que hacerlo, puedo ser implacable”, dice. “Pero mientras están conmigo, les garantizo que mi gente aprenderá algo.”¹²

La empatía inflexible quiere decir darles a las personas lo que necesitan, no lo que quieren. Esto se logra equilibrando el respeto del individuo y el interés por las tareas, que no es fácil lograr en un ambiente altamente competitivo y en constante cambio. La característica central de la empatía inflexible es la devoción que siente un líder por sus seguidores y el deseo de ayudarlos profesional y personalmente. A diferencia de los líderes laxos y accesibles, aquellos que practican la empatía estricta requieren tomar medidas estrictas, directas y con base en valores que no sacrifiquen los estándares pero que permanezcan sensibles para garantizar que sus seguidores crezcan y evolucionen durante el proceso.



Teniente Coronel James A. Swords, Comandante de la Unidad de Transición de Guerreros, 10ª División de Montaña, visita a sus soldados y familiares designados al Fuerte Drum, Nueva York, 9 de febrero de 2009.

Departamento de Defensa, Primer Maestro Chad J. McNeelley

La empatía inflexible demuestra un conocimiento profundo de los puntos de vista o predicamentos del seguidor. Según señalan Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, significa expresar las emociones, no reprimirlas.¹³ Un clima de liderazgo que fomente la empatía inflexible mejora las relaciones individuales y la confianza y, por lo tanto, fortalece a la organización.

Hay pocos buenos ejemplos de la empatía “inflexible” como los demostrados por los líderes del Sargento Alvin C. York. Cuando fue concripto, York, un devoto cristiano, informó a sus comandantes, el Capitán E.C.B. Danforth, Comandante de la Compañía G, 328ª Infantería,

82ª División y el Mayor George E. Buxton, Comandante del 328º Batallón de Infantería, 82ª División, que él no creía en matar. Hoy, los ejemplos del Mayor Buxton y del Capitán Danforth son muy útiles. Reconociendo a un líder futuro y soldado natural, estos hombres invirtieron horas de su valioso tiempo para ayudar al soldado York a resolver sus conflictos espirituales. Incluso, le otorgaron una licencia de dos semanas para que considerara su decisión. En vista de su paciencia y comprensión, pudieron ponerse claramente en el lugar de York y comprender este dilema. A su vez, York pudo comprometerse plenamente con sus deberes, y en última instancia, salvó a su regimiento de la derrota.¹⁴

Lo que sea que impulsa hoy en día a los jóvenes a acercarse a las oficinas de reclutamiento, por lo general comparten tres necesidades comunes con sus homólogos civiles: la necesidad de afiliación, la necesidad de logros y la necesidad de poder.¹⁵ Los líderes sintonizados empáticamente no sólo comprenden estos tres deseos, sino que también crean un fuerte sentido de cohesión en las unidades y en el trabajo en equipo. En entornos

donde la confianza se encuentra en un nivel bajo, el factor más importante para determinar la confianza y la credibilidad es el interés, la empatía y el compromiso percibido. Vincent T. Covello, director del Centro de Comunicación de Riesgos y un experto en comunicaciones en tiempo de crisis, sostiene que, a menudo, la gente decide si el comunicador está interesado, es empático y está comprometido durante los primeros dos minutos de una conversación y, muchas veces, toma sólo de nueve a treinta segundos. Una vez hecho el juicio, a menudo, se hace sumamente resistente al cambio.¹⁶

La creciente evidencia sugiere que los individuos responden a los líderes si su muestra de empatía los hace sentir comprendidos y valorados. El comportamiento empático del líder fuerte anima a los seguidores, inculcando un alto nivel de afiliación. El seguidor se percibe como una fuerte identidad colectiva y muestra el comportamiento de ciudadanía organizacional dirigida hacia el líder y hacia los compañeros de trabajo. Las relaciones emergentes derivadas de la empatía tienden a mejorar la percepción de la integridad y credibilidad del líder y a generar cooperación y confianza.

El conocimiento y la comprensión adquirida en este aspecto de la empatía permite que los líderes influyan en las emociones y actitudes de los seguidores, incluyendo sentimientos de emoción, entusiasmo y optimismo en apoyo a las metas y objetivos corporativos.¹⁷ Por consiguiente, los grupos serán sumamente cohesivos. Si los líderes satisfacen las necesidades de afiliación, los altos niveles de logro tenderán a seguir, a medida que aumenta el desarrollo profesional y la confianza.

La asesoría profesional y personal es una herramienta fundamental de desarrollo organizacional para los oficiales militares. La asesoría de rendimiento es un concepto de desarrollo organizacional relativamente nuevo que se deriva de la investigación y el psicoanálisis de los años 40 de los estudios del Dr. Carl Rogers. Lo que el Dr. Rogers acuñó como “terapia con base en la persona” presentó un distanciamiento de soluciones dirigidas a problemas individuales y una relación más personal con sus pacientes. Esta terapia les ayudó a darse cuenta de que pueden ayudarse a sí mismos. Lo hizo empujando a la persona hacia el crecimiento y poniendo

hincapié en el rendimiento inmediato y futuro versus el pasado. Al distanciar la responsabilidad de crecimiento y desarrollo del asesor y recaerla sobre el paciente, se desarrolló un mayor sentido de autoestima y confianza.¹⁸

Los métodos de asesoramiento del Ejército no son ostensiblemente diferentes. Los reglamentos del Ejército requieren líderes en todos los niveles para llevar a cabo el asesoramiento de rendimiento periódico, sin embargo, la mayoría de mis estudiantes informan que el asesoramiento de rendimiento es esporádico, en el mejor de

Cuando se realiza correctamente, el asesoramiento requiere humildad y sensibilidad.

los casos. Irónicamente, el asesoramiento de rendimiento es el método básico para satisfacer las necesidades de los seguidores en lo que respecta a afiliación y no hay una mejor herramienta para promover un clima empático. Cuando se realiza correctamente, el asesoramiento requiere humildad y sensibilidad. El líder facilita un diálogo con el soldado, mientras discuten el rendimiento individual y elaboran planes de desarrollo. El líder tiene que demostrar su capacidad no sólo de influir en el soldado, sino también de ser influenciado por el soldado, quien puede hablar libremente sobre asuntos importantes, no sólo para él o ella, sino también para la organización.

Un líder atento observa de cerca el lenguaje corporal del soldado y escucha el aspecto emocional. Esto permite que el soldado exprese puntos de vista personales, proporciona información y hace que se sienta parte valiosa del equipo. El comportamiento empático del líder resulta en información valiosa sobre los deseos, necesidades y percepciones dentro de la organización. Según el clásico de Stephen Covey, *Principle Centered Leadership*:

El asesoramiento es una demostración evidente de interés y probablemente contribuye al desarrollo de un vínculo estrecho e identificación con el líder. El

escuchar sinceramente sus opiniones y preocupaciones y ayudarlos en su desarrollo profesional en la solución de un problema personal, demuestra, claramente, cómo el líder valora al soldado...Una actitud de empatía es sumamente atractiva ya que mantiene sensible al líder y los demás sienten que el líder está aprendiendo y es influenciado... La empatía significa estar dispuesto a aprender cosas nuevas y aceptar el cambio. La clave para los líderes que influyen a sus seguidores es la percepción de los seguidores de que ellos influyen al líder.¹⁹

A menudo, la confianza entre el líder y el seguidor comienza con el asesoramiento. A medida que los soldados adquieren más destrezas y se hacen más profesionales, aumentan las posibilidades a través de la competencia y el ascenso. Una vez que un líder confía en un subalterno, le asigna al mismo más responsabilidades y le otorga más poder.

El asesoramiento idealmente representa la fusión de la humildad y la empatía; sin la humildad, la verdadera empatía no se producirá. El análisis empático de un empleado u organización puede determinar el tipo de estilo de liderazgo que se debe usar. Según lo explicó el autor Stephen Covey, “La dinámica humana es sólo otra variable en un ambiente organizacional complejo y el estilo de liderazgo se adopta para aprovechar al máximo el potencial de cada empleado”.²⁰

Partes prestadas de un estudio de caso titulado “If I Could Do It All Over Again...” escrito por Matt Broadus, un profesor de liderazgo en la Escuela de Comando y Estado Mayor, presenta el siguiente caso de asesoría empática:

El Teniente Coronel Mitchell había estado al mando durante un año. El batallón fue desplegado a Afganistán en mayo apenas un mes después de que asumiera el mando. El batallón ya tenía 6 meses de haberse desplegado, y los días se habían convertido en una niebla frenética indistinguible de pasar de un desastre potencial a otro. La misión era excepcionalmente exigente, el batallón sobrepasaba sus límites y el personal desempeñaba tareas para las que no habían sido adiestrados. Las condiciones en la recién establecida base de operaciones de avanzada (FOB, por sus

siglas en inglés) eran difíciles; el clima había cambiado de caliente a sumamente frío con vientos persistentes y tormentas de polvo repentinas que dificultaban la respiración y hacían imposible mantenerse limpios. Las comidas [Raciones-T y las MRE (alimentos listos para comer)] resultaban monótonas; las tiendas de campaña para dormir estaban sobrepobladas y las duchas tibias eran poco frecuentes. En los últimos meses, el Capitán Pete Smith, Comandante de la Compañía Alfa, que en el pasado había sido un líder de combate decidido, motivado y sumamente competente, había cambiado. Se había convertido en una persona retraída y sólo hablaba cuando tenía que hacerlo. Constantemente tenía una mirada de dolor en su rostro y Mitchell sintió que lo estaba evitando. Además, el rendimiento de la Compañía Alfa iba en decadencia. Mientras el Teniente Coronel Mitchell pensaba en el método de asesoría para el Capitán Smith, consideró primero una asesoría de rendimiento directa y unilateral. El método incisivo que había empleado en el pasado cuando era un joven comandante de compañía. Este planteamiento unilateral era fácil y pondría a Smith “en advertencia” destacando claramente las medidas correctivas que tendría que tomar para conservar su trabajo. Sin embargo, a medida que evaluaba el rendimiento y comportamiento previo de Smith, se dio cuenta de que algo andaba mal. El rendimiento no decae sin ningún motivo. Hizo unas cuantas anotaciones, cogió su casco y procedió a buscar a Smith. Lo encontró en su vehículo ayudando al conductor que llevaba a cabo el mantenimiento. Cuando se acercó, Smith se puso en posición de atención pero sin mostrar emoción alguna. Luego de recibir una rápida actualización, el Teniente Coronel Mitchell le pidió a Smith que lo acompañara a dar una caminata. Caminaron hacia el vehículo y después de disculpar a la tripulación, se subió a la parte trasera del vehículo. El Teniente Coronel se quitó el casco e invitó a Smith a hacer lo mismo. Le explicó el motivo de su visita y luego procedió a hacerle unas cuantas

preguntas cuidadosamente seleccionadas con respecto al rendimiento de la unidad. El Teniente Coronel Mitchell escuchó atentamente y observó las reacciones de Smith. No lo interrumpió, sólo lo escuchaba y observaba. El Teniente Coronel Mitchell asintió respetuosamente a sus respuestas, y prosiguió con preguntas capciosas y más detalladas con respecto a la vida personal del Capitán Smith y los acontecimientos en su hogar. El Teniente Coronel Mitchell observó del rostro demacrado del Capitán Smith, respuestas evasivas y una disposición irregular indicándole que había más que contar. Este Capitán una vez había sido uno de los Comandantes de compañía más respetados, cuyo desempeño en combate había sido notable. Mitchell se mostró paciente, comprensivo y empático con Smith. Por último, luego de transcurrir varios minutos, el Capitán Smith admitió que a su único hijo, Jake, de cinco años, le habían diagnosticado recientemente con linfoma y comenzaría a recibir quimioterapia en pocos días. Su pronóstico era incierto. Si bien su esposa era fuerte, estaba comenzando a sucumbir bajo la tensión y la ansiedad. El Capitán Smith se sentía atrapado. Se debatía entre la lealtad hacia su familia y hacia sus hombres. El sentimiento de culpabilidad y tensión le estaban afectando seriamente. Mitchell simpatizó con la circunstancias de Smith, ya que él había tenido también una experiencia de cáncer en su familia. El Capitán Smith estaba demasiado distraído para liderar eficientemente a su compañía. Si bien el Teniente Coronel Mitchell no quería “perder temporalmente” a uno de sus mejores oficiales, era mejor tanto para Smith como para la compañía permitirle que regresara a casa para cuidar de su hijo enfermo y de su emocionalmente agotada esposa. Fue una buena decisión, preparó al Capitán Smith como futuro líder y tuvo un impacto positivo en todo el batallón.²¹

Los resultados de la asesoría del Teniente Coronel Mitchell tendrían efectos duraderos positivos en toda la organización. A medida que el líder alimenta un clima de empatía, la organización se hace más cohesiva y solidaria. El

deseo de los seguidores de emular a su líder y un clima empático impregna a toda la organización. Se manifiesta a través de un mejor funcionamiento de la unidad, menos medidas disciplinarias, menos asuntos e incidentes relacionados con el estrés y una mayor lealtad hacia la organización.

Las técnicas para desarrollar la empatía

Bruna Martinuzzi señala que “La empatía es el músculo emocional que se hace más fuerte mientras más se ejercita”.²² Goleman, Boyatzis y McKee también respaldan esta idea:

Las personas empáticas son excelentes para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes y subordinados. Parecen accesibles, con deseos de escuchar lo que la gente tiene que decir. Escuchan atentamente, observando lo que a la gente de verdad le preocupa y respondiendo de inmediato. Los líderes desconectados y abatidos son una de las razones principales por las que personas de mucho talento abandonan las organizaciones y se llevan con ellos el conocimiento de las empresas.²³

¿Pueden convertirse más empáticos los líderes? Al igual que en muchas áreas de la teoría del liderazgo, el elevar la empatía a un atributo fundamental genera algunos debates. Las preguntas centrales parecen ser las siguientes:

- ¿Pueden los líderes tener éxito sin desarrollar la empatía?
- ¿Es la empatía un atributo de liderazgo desarrollado?

La empatía y el éxito. El productor de Walt Disney, Manly Kaplan comentó: “He conocido a líderes que no tienen ninguna [empatía] y sin embargo, fueron líderes, pero los que la han tenido me han motivado e inspirado mucho más”.²⁴ Muchos de los mejores líderes son líderes empáticos. Pueden medir el estado anímico de la organización tomando el pulso emocional. Goleman, Boyatzis y McKee señalaron lo siguiente con respecto a este tema—

Al estar sintonizado en cuanto a cómo se sienten los demás en [cualquier] momento dado, un líder puede decir y hacer lo apropiado ya sea que signifique calmar los miedos, apaciguar la ira, o reunirse para pasar un rato agradable... La clave

está en tomar decisiones inteligentes que transformen esos sentimientos en acciones positivas que permitan lograr las metas y objetivos organizacionales.²⁵

Los líderes del Ejército que operan en la actualidad en entornos remotos, peligrosos y ambiguos, seguramente se pueden identificar con la empatía demostrada por el Teniente Rick Rescorla, un líder de pelotón en la Compañía Bravo, 2º Batallón, 7ª Caballería, que combatía en Vietnam en noviembre de 1965. Según el relato del General Moore de *The Battle of Landing Zone X-Ray* en el valle del Río de Ia Drang, el Teniente Rescorla, un veterano del Ejército Británico y que llevó a cabo operaciones en el Chipre y en Rodesia, exhibió un acto verdaderamente memorable de empatía, mientras lideraba su pelotón en combate. Luego de inspeccionar el terreno desde el punto de vista del enemigo, Rescorla reposicionó sus líneas previendo el ataque de los norvietnamitas. Durante la primera larga noche en la Landing Zone X-Ray, percibiendo el estrés y temor que invadía al pelotón, alentó la conversación entre las trincheras para aliviar la tensión. “Cuando todo lo demás fracasó”, cantó “*Wild Colonial Boy*” y un favorito de Cornualles, “*Going Up Camborne Hill*”, melodías lentas y constantes, las cuales fueron contestadas con gritos de “¡*Hard Core!*” y “¡*Garry Owen!*”, que le indicaba que sus hombres estaban decididos.²⁶

Treinta y cinco años más tarde, Rick Rescorla nuevamente recurrió a la canción para calmar los

***Muchos de los mejores líderes
... pueden medir el estado
ánimico de la organización
tomando el pulso emocional.***

temores de los que estaba a cargo en calidad de vicepresidente de la seguridad para la Compañía Morgan Stanley, la firma de corretaje que ocupaba 22 pisos de la torre sur del Centro de Comercio Mundial. Mientras miles de empleados de Morgan Stanley evacuaban la torre, Rescorla les cantaba a los aterrorizados evacuados tal como les había cantado a sus soldados esa larga noche

en Vietnam. “Cantó *God Bless America*. Cantó las canciones del Ejército Británico en la Guerras Zulúes. Cantó las viejas canciones de los mineros de Welsh”.²⁷

Todos los empleados de Morgan Stanley escaparon el colapso y este valiente, determinado, pero empático viejo soldado fue visto por última vez subiendo las escaleras con los bomberos de Nueva York. Rick Rescorla es sólo un ejemplo de muchos líderes empáticos exitosos. El liderazgo icónico de Washington, Grant, Lee, Bradley y Powell exhibió niveles de empatía. Así, mientras la mayoría de los líderes tienen algún grado de empatía, los grandes líderes han dominado a cabalidad dicho atributo.

Un atributo de liderazgo desarrollado. Al igual que la mayoría de las destrezas de liderazgo, una vez que el líder está personalmente consciente de la deficiencia, emplea métodos para mejorarla. Según afirmó K.M. Lewis de la firma de Asesoría de Liderazgo, K.M. Lewis—

Comienza primero con el sincero deseo de modificar su comportamiento; la aceptación de que la empatía es una importante destreza no sólo de liderazgo, sino también la destreza esencial de la vida, pertinente en toda relación personal. Hay poco desacuerdo en que a aquellos que pueden leer las emociones de otras personas son más eficaces en las relaciones interpersonales.²⁸

No obstante, ¿pueden superar los líderes su deficiencia empática? Indiscutiblemente, el proceso comienza con una autoevaluación. Hay numerosas herramientas de evaluación disponibles para el líder, pero indistintamente de la herramienta que se utilice, se debe seguir un plan de mejora. La empatía no es una característica o destreza natural para muchas personas. La complejidad de la empatía yace en el hecho de que requiere un maestro en el arte de escuchar empáticamente. De todos los atributos y destrezas de liderazgo, el arte de escuchar es el más importante.²⁹

El escuchar empáticamente, a menudo se usa sinónimamente con el acto de “escuchar activamente” o “escuchar ponderadamente”, pero el arte de escuchar empáticamente difiere en su enfoque sobre el control. De hecho, el escuchar activa o ponderadamente muy pocas veces asimila el significado completo, físico y

emocional transmitido por el “punto de vista” del comunicador.³⁰ Según lo expresa John Baldoni, el arte de escuchar empáticamente “crea una dinámica poderosa de interacción humana permitiendo que las personas se sientan como si se les hubiera escuchado. Esta es una de las mejores maneras para fomentar la confianza y las relaciones duraderas con otro ser humano.³¹ Por lo tanto, el arte de escuchar empáticamente constituye un nivel profundo de cómo escuchar —una disciplina de cómo identificarse con los demás intentando verdaderamente “verlo como ellos lo ven y sentirlo como ellos lo sienten”.

Martinuzzi provee otras medidas esenciales que los líderes pueden tomar para mejorar su empatía:

- No interrumpir. No pasar por alto, no apurar, no desafiar.
- Aumentar su capacidad de entender el lenguaje corporal de los demás porque a menudo la gente no comunica abiertamente lo que sienten.
- Practicar la regla del 93 por ciento. Las palabras cuentan por 7 por ciento del total de los mensajes comunicados. El 93 por ciento restante de los mensajes comunicados son mediante el lenguaje corporal. El fruncir el ceño, bostezar, o mirar el reloj demuestra falta de interés y comprensión.
- Esté presente en cuerpo y alma. No haga otra cosa mientras se comunica. No envíe correos

La empatía no es lástima, o compasión ni simpatía, sino una destreza desarrollada que fomenta la confianza...

electrónicos, no conteste el teléfono ni gestione documentos. Esto resulta poco cortés y demuestra que usted tiene otras prioridades.

- Sonreír. Demostrar una buena disposición —una actitud que refleja que usted quiere estar allí.
- Instar a las personas, particularmente, a las que son introvertidas. Asentir a lo que ellos dicen y formular preguntas capciosas para aclarar toda duda.
- Demostrar a la persona que le importa, interesándose en ella. Demostrar interés genuino

acerca de sus vidas. Preguntar acerca de sus pasatiempos, sus desafíos, sus familias y sus aspiraciones.

- Si le hace una visita a un subalterno, no se quede parado mientras le habla. Siéntese y póngase en el mismo nivel.
- Mantener un dedo en el pulso de un departamento u organización. Aprender a leer el estado anímico.
- Adiestrar a sus empleados para que sean empáticos.³²

Si bien esta lista no es exclusiva, la misma provee un buen punto de partida para desarrollar un carácter empático.

Uso

A diferencia de muchas definiciones de liderazgo, la caracterización del Ejército en el FM 6-22, *Army Leadership*, impone una obligación adicional sobre sus líderes para “mejorar la organización”.³³ El General Creighton Abrams elocuentemente resumió a la organización del Ejército de la siguiente manera: “Los soldados no están en el Ejército. Los soldados son el Ejército”.³⁴ La empatía no es lástima, o compasión ni simpatía, sino una destreza desarrollada que fomenta la confianza, mejora la comunicación y promueve las relaciones en las organizaciones y con otros fuera de la misma. Nuestros soldados son inteligentes, innovadores, adaptables y creativos. Son tecnológicamente sagaces y determinados a cumplir la misión. El desarrollo empático personal y profesional fomenta un clima de liderazgo que respeta a los individuos y establece una base para el aprendizaje individual y organizacional.

La empatía, si bien es una palabra malentendida, es una destreza de liderazgo, una tan significativa que el Ejército la eleva a una de sus 12 atributos de liderazgo. El liderazgo empático constituye una destreza interpersonal poderosa, una que —si se cultiva y se pone en práctica— mejorará las relaciones humanas y creará una mejor organización con mayor éxito.**MR**

Expreso mi sincero agradecimiento a Thomas C. Wingfield, Christian B. Keller y Joseph Doty, por sus aportaciones a este artículo.

Fuerza Aérea de EUA, Sargento Primero Brian E. Christensen



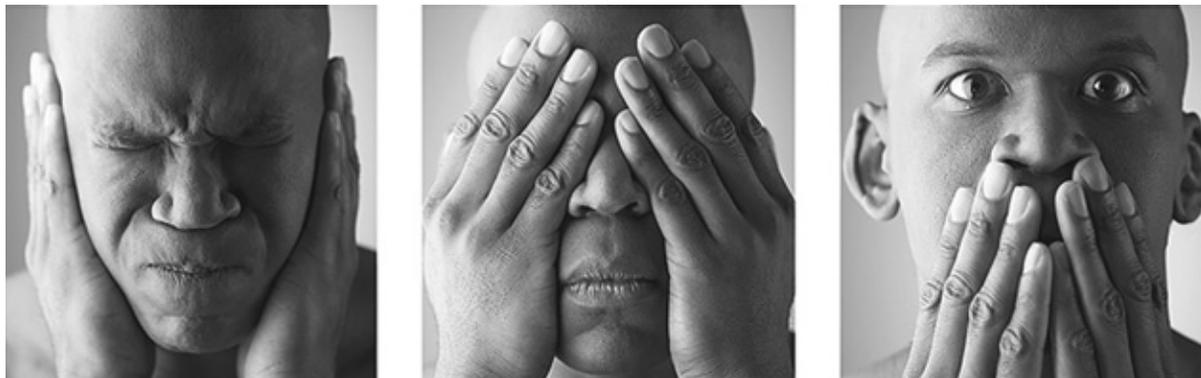
Un Teniente Coronel del Ejército de EUA escucha a los soldados durante una reunión de comandante en el Campamento Shelby, Mississippi, 19 de abril de 2007.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO] October 2006), págs. 4-9.
2. Martinuzzi, Bruna, What's Empathy Got To Do With It? (West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd, 2006), <<http://www.increaseyourreq.com>>(28 de mayo de 2008).
3. Morley, Karen, "In-focus Leadership Challenges: Australian Survey Provides Insights", *Leadership in Action* 25, nro. 5 (noviembre-diciembre de 2005), págs. 14-17.
4. Merriam-Webster's Dictionary of Synonyms online, s.vv. "empathy," "sympathy," "compassion," "pity," <<http://www.merriam-webster.com>> (22 de mayo de 2008).
5. Rogers, Carl R., (Boston: Houghton Mifflin, 1980), 142-43, citado en el ensayo de John Stewart y Milt Thomas, "Dialogic Listening: Sculpting Mutual Meanings," en Stewart, ed., *Bridges Not Walls: A Book About Interpersonal Communications*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, Inc., 1995), p. 186.
6. Martinuzzi, p. 2.
7. Brenner, Rich, "The Use of Empathy", *Point Lookout* 6, nro. 1, 4 de enero de 2006. <<http://www.chacocanyon.com/pointlookout/060104.shtml>> (22 de mayo de 2008).
8. Rowan, John, "A Guide to Humanistic Psychology: The Person-Center Approach," *Association of Humanistic Psychology*, 2001, <<http://www.ahpweb.org/rowan/bibliography/chapter6.html>> (24 de octubre de 2007).
9. Kellelt, Janet B., Humphrey, Ronald H. y Sleeth, Randall G., "Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders," *Leadership Quarterly* 17 (agosto de 2006): págs. 146-62.
10. Jones, Gareth R., *Organizational Theory, Design, and Change*, 5ª ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007), págs. 106-107.
11. Goffee, Robert y Jones, Gareth R., "Why Should Anyone Be Led By You?" *Harvard Business Review* 78, nro. 5 (septiembre-octubre de 2000), <<http://web.ebscohost.com/lumen.cgscarl.com/ehost/detail?vid=6&hid=20705d>> (20 de diciembre de 2007).
12. *Ibid.* p. 4.
13. Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 50.
14. FM 6-22, p. 8-4.
15. Jaepil, Choi, "A Motivational Theory for Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment," *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13, núm. 1 (otoño de 2006), <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1137036221&sid=1&Fmt=3&clientId=417&RQT>> (1 de marzo de 2008).
16. Covello, Vincent T., "Principles of Good Risk Communication Practices and Crises: Tools and Techniques for Communicating Effectively and Radiation, Nuclear Energy, and Related Technologies." (Paper prepared for the workshop on good communication practices in East Asia, Tsuraga, Japan, 15-17 noviembre de 1999).
17. George, J.M., "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence," *Human Relations* 53 (2000), págs. 1027-55.
18. Rogers, Carl R., "Significant Aspects of Client-Centered Therapy." First published in *American Psychologist* 1, págs.415-22, (1942) Internet resource developed by Christopher D. Green, York University, Toronto, Ontario, March 2000, <www.psyclassics.yorku.ca/Rogers/therapy.html> (20 de mayo de 2008).
19. Covey, Stephen R., *Principle Centered Leadership* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1992), págs. 45-46.
20. Geller, Scott E., "Empathic Leadership," *International Statement for Industrial Safety & Hygiene News Magazine*, 2000. <www.safetyperformance.com/pdf/Articles/2000/EmpathicLeadership.pdf> (20 de mayo de 2008).
21. Broadus, Matt, "If I Could Do It All Over Again..." en *US Army Command and General Staff College, 2008, L100: Developing Organizations and Leaders: Advance Sheets and Readings Student Issue*, agosto de 2008 (Washington, DC: GPO, 2008).
22. Martinuzzi, p. 2.
23. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 50.
24. Bennis, Warren, *Managing People is Like Herding Cats* (Provo, Utah: Executive Excellence Publishing, 1997), p. 107.
25. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 30.
26. Moore, Harold G. y Galloway, Joseph L., *We Were Soldiers Once... and Young: Ia Drang-the Battle that Changed the War In Vietnam* (New York: Random House Publishing Group, 1992), p. 201.
27. Joseph L. Galloway, "From Vietnam to 9/11, Remembering A True Hero," *Salt Lake Tribune*, 7 de abril de 2006.
28. Lewis, K.M., "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders." *Journal of Organizational Behavior* 21 (2000): 221-34, citado en Livingstone, Holly; Nadjiwon-Foster, Maria y Smithers, Sonya, *Emotional Intelligence and Military Leadership* (Canadian Forces Leadership Institute, Ministry of Defence: 11 de marzo de 2005).
29. Baldoni, John *180 Ways to Walk the Leadership Talk: The "How To" Handbook for Leaders at All Levels*, eds., Eric Harvey, Juli Baldwin, and Jill Mason (Dallas: The Graphics Group, 2006), p. 1.
30. Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic* (New York: Fireside, Simon Schuster, 1989), p. 24.
31. Hunter, James C., *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader* (New York: Crown Publishing Group, 2004), págs. 114-16.
32. Martinuzzi, págs. 2-4.
33. FM 6-22, p. 1-2.
34. Creighton Abrams, quoted in *A Better War* by Lewis Sorley (New York: Harcourt, Inc., 1999), p. 370.

La inteligencia emocional y el modelo de requisitos de liderazgo del ejército

Teniente Coronel (Jubilado) Gerald F. Sewell, Ejército de Estados Unidos



La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para auto motivarnos y manejar adecuadamente nuestras emociones y relaciones.

—Daniel Goleman en *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*, 1995

En términos generales, la inteligencia emocional se refiere a las dimensiones emocionales, personales, sociales y de supervivencia de la inteligencia, que, a menudo, son más importantes para el funcionamiento diario que los aspectos cognitivos más tradicionales de la inteligencia. La inteligencia emocional tiene que ver con entenderse a uno mismo y a otros, relacionarse con las personas, adaptarse y lidiar con los ambientes inmediatos para tener más éxito en el manejo de las exigencias del entorno.

—Reuven Baron, Ph.D. en el *BarOn EQ-I Technical Manual*, 2004

¿JUEGALA INTELIGENCIA emocional un rol en el liderazgo del Ejército de Estados Unidos? ¿Es el liderazgo militar incompatible con el concepto de inteligencia emocional? ¿Es la inteligencia emocional demasiado suave? ¿Son demasiados severos los líderes del Ejército? ¿Es el liderazgo en el Ejército demasiado mecánico, desarrollado como la enseñanza de estilos de liderazgo y procesos de administración a partir del estudio de las técnicas de los grandes líderes militares? ¿Hay necesidad de que los líderes

militares cuenten con una inteligencia emocional? La respuesta a la última de estas preguntas es un rotundo ¡sí! El elemento más valioso en la fomentación y mantenimiento de las relaciones individuales o en equipo celebrada con éxito, es la inteligencia emocional.

Definición de Liderazgo del Ejército

El liderazgo del Ejército es más que letras Xs y Os, o programas de desarrollo de líderes

El Sr. Gerald F. Sewell es profesor asistente del Curso de liderazgo militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor, Fuerte Leavenworth, Kansas. El Sr. Sewell trabaja en el Departamento de Mando y Liderazgo y está involucrado en la iniciativa para integrar la autoconciencia en el currículo

de liderazgo. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Escuela Estatal de Bowie y una Maestría de la Universidad de George Washington. El señor Sewell ha ocupado diferentes posiciones de mando en el territorio continental de Estados Unidos y en el extranjero.

estructurados sin sentimiento, o estudio y análisis de liderazgo o motivación coercitiva. Según el manual doctrinal de liderazgo, Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, el liderazgo del Ejército es “el proceso de influir en las personas, ofreciéndoles propósito, dirección y motivación mientras cumplen con su deber, a fin de llevar a cabo la misión y mejorar la organización”.¹ Lo que hace falta en la definición y en el manual es una atención integral a la parte emocional del liderazgo, no en el sentido del líder súper entusiasmado que golpea el escritorio o que le grita a los nuevos reclutas, o de aquel “sensible”, en torno al cual hay mucho tabú, sino líderes conscientes de sus propias emociones y de cómo las mismas inciden en los que les rodean mientras realizan las misiones diarias y tareas asignadas. Según el psicólogo y escritor Daniel Goleman, para tener éxito, un líder debe ejercer y ser consciente de sus emociones y cómo su competencia emocional influye en la manera que lidera y el efecto que surte en sus seguidores.²

En el FM 6-22 se describen los atributos y competencias requeridas de los líderes del Ejército. Pero ¿quiénes conforman el Cuerpo de líderes del Ejército? En el FM 6-22 se establece que un líder del Ejército es toda persona que, en

...una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder.

virtud del papel que asume o responsabilidad asignada, inspira e influye a las personas para que logren las metas de la organización. Los líderes del Ejército motivan a las personas tanto dentro como fuera de la cadena de mando para llevar a cabo actividades, pensar cuidadosamente y estructurar las decisiones para el mayor beneficio de la organización.³ La idea del público en general sobre un líder del Ejército es el viejo Suboficial con experiencia o el oficial carismático que lidera en la batalla o el muy galardonado general que da

una charla motivacional. Sin embargo, basado en la definición del Ejército, sus líderes son personas que cumplen con las responsabilidades dentro de esa definición, es decir, soldados, civiles, sargentos, suboficiales, y oficiales, de hecho, el espectro total del personal en el sistema del Ejército. El Ejército reconoce que cada persona tiene la capacidad y el potencial de ser un líder. Todos los líderes del Ejército pueden beneficiarse de una mayor comprensión de sus emociones y de las emociones de los demás.

Inteligencia Emocional: Una breve historia

La inteligencia emocional no es un nuevo campo de estudio; está fundamentada en una larga historia de investigación y teoría en el campo de la psicología, la inteligencia humana y las ciencias sociales. En su libro *Frames of Mind*, 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, indica que el estudio de la parte emocional de la inteligencia se remonta a principios de los años 1800 a los estudios de Franz Joseph Gall y su socio, Johann Gaspar Spurzheim, que identificó la presencia de tres facultades afectivas en el cerebro —respeto, autoestima y facultad de reflexión.⁴ El Dr. Reuven BarOn, autor y promotor de *Emotional Quotient Inventory*, identifica a David Wechsler y sus estudios sobre los aspectos no intelectuales de la inteligencia general (*nonintellective aspects of the general intelligence*), realizados en 1940 como la base para el estudio de la inteligencia emocional.⁵ Algunos de los más notables trabajos pioneros en el campo fue realizado por Gardner. En *Frames of Mind*, Gardner propuso que no había un solo tipo de CI (Coeficiente Intelectual), que llevara no sólo al éxito en la vida, sino a un amplio espectro de inteligencias, y al menos, cuatro variedades de inteligencia interpersonal.⁶ Gardner escribe acerca de dos tipos de *inteligencia personal* que tratan las emociones. Se refiere a la inteligencia intrapersonal, que es el aspecto interno de una persona y de la inteligencia interpersonal, que se vuelca hacia otros individuos.⁷ El trabajo innovador de Gardner fue desarrollado por el psicólogo de Yale, Peter Salovey, cuyo concepto de la inteligencia emocional incluye evaluar las emociones de sí mismo y las de otros, controlar las emociones de uno mismo y las de los demás y

el uso de las emociones de maneras adaptables.⁸ Estos fueron identificados y descritos en su estudio de 1990, llevado a cabo con un socio, Peter Mayer. El término inteligencia emocional se presentó también en este estudio.⁹

El psicólogo Daniel Goleman popularizó la inteligencia emocional con su libro más

La auto concienciación es relevante para las operaciones contemporáneas que requieren la sensibilidad cultural...

significativo que lleva el título *Emotional Intelligence*, el cual se convirtió en una expresión “casera” así como un campo de estudio digno de consideración en el mundo empresarial, académico y en el ámbito de las ciencias sociales. Goleman desarrolló su teoría sobre la inteligencia emocional a través de la investigación de más de 200 organizaciones, y explicó que sin la inteligencia emocional una persona puede tener una formación de primera clase, una mente incisiva y un caudal de buenas ideas, pero aún no lograr ser un gran líder.¹⁰ Respaldo por sus investigaciones, Goleman alude que a pesar de la inteligencia cognitiva e inteligencia en asuntos de negocios, los ejecutivos y gerentes no habrían logrado adquirir su nivel de éxito si no hubieran contado con la inteligencia emocional.¹¹ En sus investigaciones y teorías preliminares, basados en los resultados de Salovey y Mayer, Goleman, adoptó un modelo de cinco dominios, que luego modificó a un modelo de cuatro.¹²

Si bien es reconocido como una de las principales voces en el ámbito de la inteligencia emocional, la interpretación de Goleman no es el único modelo de inteligencia emocional, ni tampoco es la idea definitiva sobre la misma. El modelo de BarOn presenta cinco ámbitos de la inteligencia emocional con 15 escalas. Ambas interpretaciones se alinean con el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército.

La inteligencia emocional en la doctrina de liderazgo del Ejército de EUA

El Ejército de EUA ha reconocido desde hace tiempo que su éxito depende de su gente. La antigua máxima del Ejército es, “La misión ante todo. La gente siempre”. Esto no son sólo palabras. El Ejército invierte una cantidad excepcional de tiempo destacando la importancia de las relaciones que van de líder a seguidor, el trabajo en equipo, el espíritu de cuerpo y el clima organizacional. Cada uno de estos asuntos requiere la inclusión integral de los componentes de la inteligencia emocional en el adiestramiento de líderes, en la doctrina y en la literatura de liderazgo.

El Manual de Campaña 6-22 no se circunscribe al análisis de los aspectos emocionales de liderazgo en el Modelo de Requisitos de Liderazgo. Los títulos de los párrafos que parecieran ser acerca de las competencias de la inteligencia emocional se pueden encontrar en el manual; los párrafos se refieren a la auto concienciación de los soldados y de los líderes, los *factores emocionales* [mi énfasis] de liderazgo (el autocontrol, la estabilidad y el equilibrio), así como el tacto interpersonal, la adaptabilidad y el juicio.¹³

La doctrina de liderazgo actual del Ejército fomenta líderes autoconscientes, flexibles y ágiles que pueden adaptarse. Cada uno de estos elementos constituye las competencias de la inteligencia emocional. La doctrina de liderazgo del Ejército describe a sus líderes como autoconscientes e innovadores, e identifica la importancia de la auto concienciación: “La auto concienciación tiene el potencial de ayudar a todos los líderes a adaptarse mejor y a ser más eficaces. La auto concienciación es relevante para las operaciones contemporáneas que requieren la sensibilidad cultural y la adaptabilidad de un líder a los cambios ambientales inevitables”.¹⁴ Goleman identifica la auto concienciación como la base de la inteligencia emocional.¹⁵

Lo que no se estipula en el FM 6-22 está compuesto de tres factores.

- No reconoce los atributos y competencias como elementos emocionales, lo que implica que son destrezas difíciles de adquirir.

- No trata la importancia de la comprensión y la aplicación de los aspectos emocionales de liderazgo.

- No aborda cómo desarrollar las destrezas necesarias para emplear con éxito las distintas facetas emotivas.

Tomar estas medidas mejorará los manuales de liderazgo y proporcionará ayuda valiosa a los líderes del Ejército para llegar a ser emocionalmente inteligentes y más eficaces.

En junio de 2008, el Ejército publicó su estudio sobre *Human Dimension in Full Spectrum Operations, 2015-2024*. A pesar de su título, en el manual no se habla de los aspectos emocionales de los soldados y de los líderes en tiempo de paz o en combate, donde las destrezas emocionales presentadas por la inteligencia emocional son particularmente cruciales para entender cómo los soldados reaccionan y cómo se hacen más resistentes. En el folleto se identifica la dimensión humana como los componentes morales, cognitivos y físicos para elevar, preparar y utilizar al Ejército en el espectro total de operaciones.¹⁶ Sin embargo, en el folleto se abarcan diversos aspectos de la inteligencia emocional. Se identifica la necesidad de la auto concienciación del líder y del reconocimiento de esta característica en otros. En el estudio también se identifica el proceso de socialización de soldado a líder y de líder a soldado, ambos elementos de la inteligencia

emocional y de la necesidad individual, necesitan desarrollar un concepto general de concienciación social.¹⁷ La identificación de estos elementos como importantes para la dimensión humana se considera un primer paso importante.¹⁸

El siguiente paso debe proporcionar un uso integral de estos y otros elementos bajo el paraguas de la inteligencia emocional. El estudio continúa el enfoque general del FM 6-22 para abordar los aspectos emocionales de los soldados y de los líderes. El folleto del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) de 10 capítulos trata brevemente el tema de la auto concienciación y la empatía en el capítulo 9, el cual aborda los requisitos y las responsabilidades de liderazgo. Desgraciadamente, el debate del Ejército sobre la dimensión humana no trata y no pretende tratar a la persona como un conjunto; sino que se basa en una visión integral de cómo los seres humanos funcionan en un sistema.

Estos sistemas incluyen el medio ambiente, cultura, comunidad, política y sociedad, entre otras.¹⁹ El folleto difiere del FM 6-22 en lo que respecta al impacto que surte el liderazgo en la dimensión humana, declarando, “El liderazgo se entrelaza a través de este concepto tanto explícita como implícitamente. En el FM 6-22 se describe

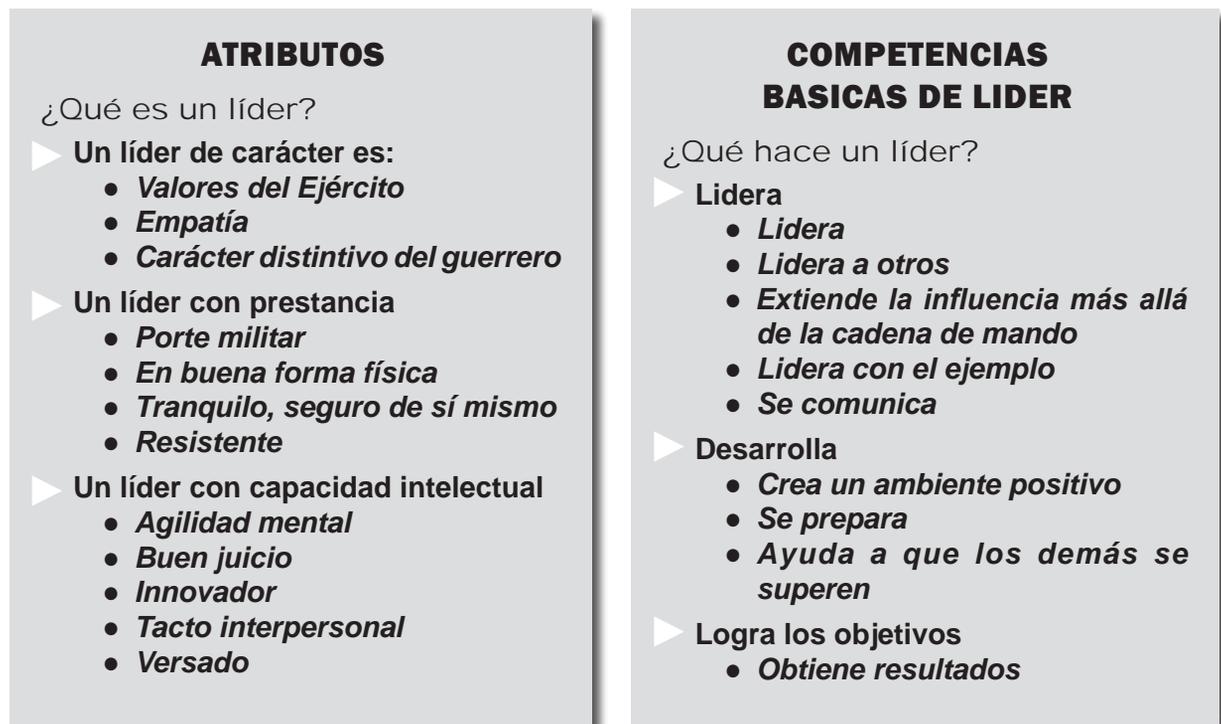


Figura 1. Modelo de Requisitos de Liderazgo del FM 6-22

en detalle el liderazgo y desde muchas otras perspectivas. En lugar de repetir esta información, en este capítulo se presume que la esencia del liderazgo es inmutable, y las características que el Ejército desea desarrollar en los líderes, en todos los niveles, no cambiará significativamente”.²⁰ Identificados en el FM 6-22 como atributos y competencias, las características son los elementos que portan la clave para utilizar la inteligencia emocional en la doctrina de liderazgo del Ejército.

Modelo de requisitos de liderazgo del Ejército

En el FM 6-22, el Ejército define, destaca y describe su doctrina de liderazgo. La base de esta filosofía se destaca en el liderazgo del Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército el cual identifica los atributos y competencias necesarias para el éxito de los líderes. Los atributos y

competencias se alinean paralelamente a las interpretaciones de la inteligencia emocional de Goleman y BarOn.

Revisado y publicado en octubre de 2006, el FM 6-22 ofrece un nuevo giro en la base histórica de liderazgo del Ejército, las características que describen lo que un líder del Ejército debe “Ser, Saber y Hacer.” Si bien el Ejército todavía define implícitamente a sus líderes en virtud de Ser —las características y atributos que un líder debe de tener, Saber —las destrezas y conocimientos que deben de poseer y desarrollar y Hacer —el cómo a su vez operan con esos atributos, destrezas y conocimientos, ya no hace énfasis en esos términos. En 2006 el Ejército reescribió sus manuales, determinando que era más importante hacer énfasis doctrinal sobre lo intangible del líder, en el sentido de los atributos del líder y en las destrezas y competencias que un líder debe de tener. Los expertos en liderazgo del Ejército han elaborado

COMPETENCIA PERSONAL		COMPETENCIA SOCIAL	
Auto concienciación	Autoadministración	Concienciación social	Administración de la relación
<ul style="list-style-type: none"> – Auto conciencia emocional Auto concienciación – Autoevaluación Auto preparación – Seguridad de sí mismo Tranquilo, seguro de sí mismo Carácter distintivo del guerrero Versado Porte militar 	<ul style="list-style-type: none"> – Autocontrol emocional – Transparencia – Adaptabilidad Resistencia Agilidad mental – Logros – Iniciativa Innovación – Optimismo Crea un ambiente positivo Buena forma física 	<ul style="list-style-type: none"> – Concienciación organizativa Valores del Ejército – Servicio – Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> – Liderazgo de inspiración Lidera con el ejemplo – Influencia Extiende la influencia Lidera a otros Se comunica – Capacita a otros Capacita a líderes – Catalizador del cambio Crea un ambiente positivo – Administración de conflictos Tacto interpersonal Buen juicio – Trabajo en equipo-cooperación Obtiene resultados

Figura 2. Modelo de Requisitos de Liderazgo y el Modelo de Comparación de Goleman

un modelo de requisitos de liderazgo concebido en torno a los atributos del liderazgo, la nueva combinación “Ser y Saber” y las competencias de liderazgo, el nuevo “Hacer”. (Ver Figura 1).

En el FM 6-22 se observa que los componentes básicos del modelo se centran en qué es y hace un líder. El carácter, presencia e intelecto del líder le permite al mismo dominar las competencias básicas del líder mediante el aprendizaje permanente dedicado. El uso equilibrado de los requisitos de liderazgo críticos faculta al líder del Ejército a crear organizaciones de alto rendimiento y cohesión capaces de proyectar y apoyar efectivamente el poder terrestre. Además, crea climas positivos en la organización, que fomentan el aprendizaje individual y de equipo, y empatía para todos los miembros del equipo, soldados, civiles y sus familias.²¹

Inherentes en cada uno de los atributos (lo que es un líder del Ejército) y las competencias (lo que hace un líder del Ejército) constituyen los elementos de la inteligencia emocional. Los atributos y competencias son compatibles con el modelo de Goleman y encajan perfectamente en los ámbitos de la inteligencia emocional.

El modelo de comparación

Los 12 atributos del líder del Ejército se alinean dentro de los dominios de Goleman con comparaciones tanto en el ámbito de la competencia personal como social. Siete de los doce atributos encajan perfectamente en el ámbito de la competencia personal, ya que se ocupan, específicamente, de las características personales de cada líder y de qué debe de ser un líder (ver Figura 2). Las 8 competencias de un líder encajan en ambos lados de la tabla y cada uno de las ocho corresponde al dominio de la administración de relación, ya que implican el establecimiento de las relaciones y trato con los demás. La comparación demuestra que los aspectos emocionales, atributos y competencias del líder se correlacionan con las competencias de la inteligencia emocional del modelo de Goleman.

La inteligencia emocional trata de la comprensión de sus propias emociones y las de los demás para llegar a ser una persona con mayor éxito. Los atributos y competencias de líder ayudan a los líderes a convertirse en mejores líderes por medio de la comprensión de sí mismos y de otros, así

como de sus relaciones con los demás, mientras lideran personas y organizaciones. Los programas de capacitación de líder del Ejército beneficiarán a sus líderes haciendo mayor énfasis en los aspectos de la inteligencia emocional del liderazgo.

No es un oxímoron

El Ejército en su marco actual de liderazgo no trata de manera integral la importancia que tiene la parte emocional del liderazgo. A pesar de ello, los atributos y competencias del líder del Ejército demuestran la importancia de la inteligencia emocional en los líderes del Ejército. La relación de los elementos que conforman la inteligencia emocional y el Modelo de Requisitos de Liderazgo del Ejército, es clara: inherentes a los atributos y competencias se encuentran los aspectos emocionales que conducen a un liderazgo eficaz cuando se comprenden y se ponen en práctica. El siguiente paso que debe tomar el Ejército es incorporar la inteligencia emocional en los programas de capacitación de sus líderes y soldados. Si los líderes del Ejército estudian y ponen en práctica la inteligencia emocional, serán más eficaces y tendrán mayor éxito en el desarrollo de organizaciones y equipos sólidos.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], octubre de 2006.), págs. 1-2.
2. Goleman, Daniel, “What Makes a Leader,” *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1998): págs. 93-102.
3. Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, págs. 1-2.
4. Gardner, Howard, *Frames of Mind* (New York: Basic Books Inc., 1983), p. 12.
5. BarOn, Reuven, *Emotional Quotient Inventory, Technical Manual* (New York: Multi-Health Systems, 1997), p. 2.
6. Gardner, p. 239.
7. *Ibid.*
8. Salovey, Peter y Mayer, John D., *Emotional Intelligence* (New York: Baywood Publishing Company, Inc., 1990), págs. 189,190.
9. Salovey y Mayer, p. 185.
10. Goleman.
11. *Ibid.*
12. Golman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie; *Primal Leadership* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2002), p. 38.
13. Manual de Campaña (FM) 6-22, págs. 6-4.
14. *Ibid.*, p. 8-8.
15. Boyatzis, Goleman y McKee, p. 30.
16. *Ibid.*, iii.
17. U.S. Army Training and Doctrine (TRADOC) Pamphlet 525-3-7-01, *Human Dimension in the Future 2015-2024* (Washington, DC: GPO, 2008), p. 9.
18. *Ibid.*, p. 16.
19. Human dimension defined at AUSA, <<http://www.army.mil/news/2008/10/09/13197-human-dimension-defined-at-ausa/>> (7 de marzo de 2009).
20. TRADOC Pam 525-3-7.
21. Manual de Campaña (FM) 6-22, págs. 2-4.

Fomentar la capacidad de la nación socia

Cómo establecer las condiciones para el éxito

Coronel Kenneth J. Crawford, Ejército de EUA



(Fotos: autor)

La gran ceremonia de inauguración de 2007 de la calle Haifa tras cinco meses de iniciativa conjunta de renovación por el Equipo de Combate de la 2ª Brigada, 1ª División de Caballería; la Agencia de EUA para el Desarrollo Internacional y el distrito Bagdad Karkh, Belladiyah.

MUCHOS DE NUESTROS soldados y sus líderes están en su segunda, tercera o cuarta rotación a Irak o Afganistán. Si bien probablemente están llevando a cabo misiones en el siguiente nivel superior, se benefician de las experiencias de sus previos despliegues para proporcionar enfoque y fortaleza a fin de superar los retos y la adversidad.

Nuestra cultura como profesionales incluye la identificación de misiones, visualizar el estado final deseado, desarrollar e implementar soluciones para lograr dicho estado final deseado, cumplir con éxito la misión y empezar nuevamente como una cuestión de rutina. Nadie se expone al fracaso.

Se debe crear las condiciones necesarias para el éxito futuro a través de una base de destrezas, conocimientos y recursos en nuestros programas de adiestramiento y capacitación a través de una metodología general desde los niveles individuales de soldado hasta el de líderes y estado mayores de Cuerpo de Ejército.

Estructurar el problema

La fomentación de capacidad es un “problema mal estructurado”.¹ Ciertamente, se puede acordar en que no existe una estructura, proceso o sistema común que prepare para el éxito a los soldados, líderes y unidades de manera general en la multitud de desafíos que potencialmente encararán durante las operaciones de espectro total en los niveles operacionales y tácticos. Muchos tendrán sus propias opiniones sobre cómo estructurar el régimen de adiestramiento para establecer la condición necesaria a fin de alcanzar el éxito futuro; la fomentación de capacidad es más un arte que una ciencia, y el éxito es a menudo difícil de alcanzar y se basa en prueba y error. Trazar estructuralmente este problema complejo es difícil, como se demuestra en la siguiente figura, pero es muy fácil comprender el uso, recursos y metodologías que se ponen en práctica durante las misiones de ayuda humanitaria y operaciones de estabilidad en nuestro país y en el extranjero. Se debe proveer una mejor capacitación y

El coronel Kenneth J. Crawford es un becario de servicio de mayor antigüedad de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, en el Instituto de Alta Tecnología de la Universidad de Texas. Recibió su BSLA

de la Universidad de Texas A&M y su Maestría de la Universidad de Misuri-Rolla. Recientemente, fue el Jefe de Asuntos Civiles (G5) del III Cuerpo de Ejército. Sirvió 15 meses en Irak con la 1ª División de Caballería.

adiestramiento a nuestros soldados y a sus líderes para que logren el éxito en condiciones austeras, ahora y en el futuro.

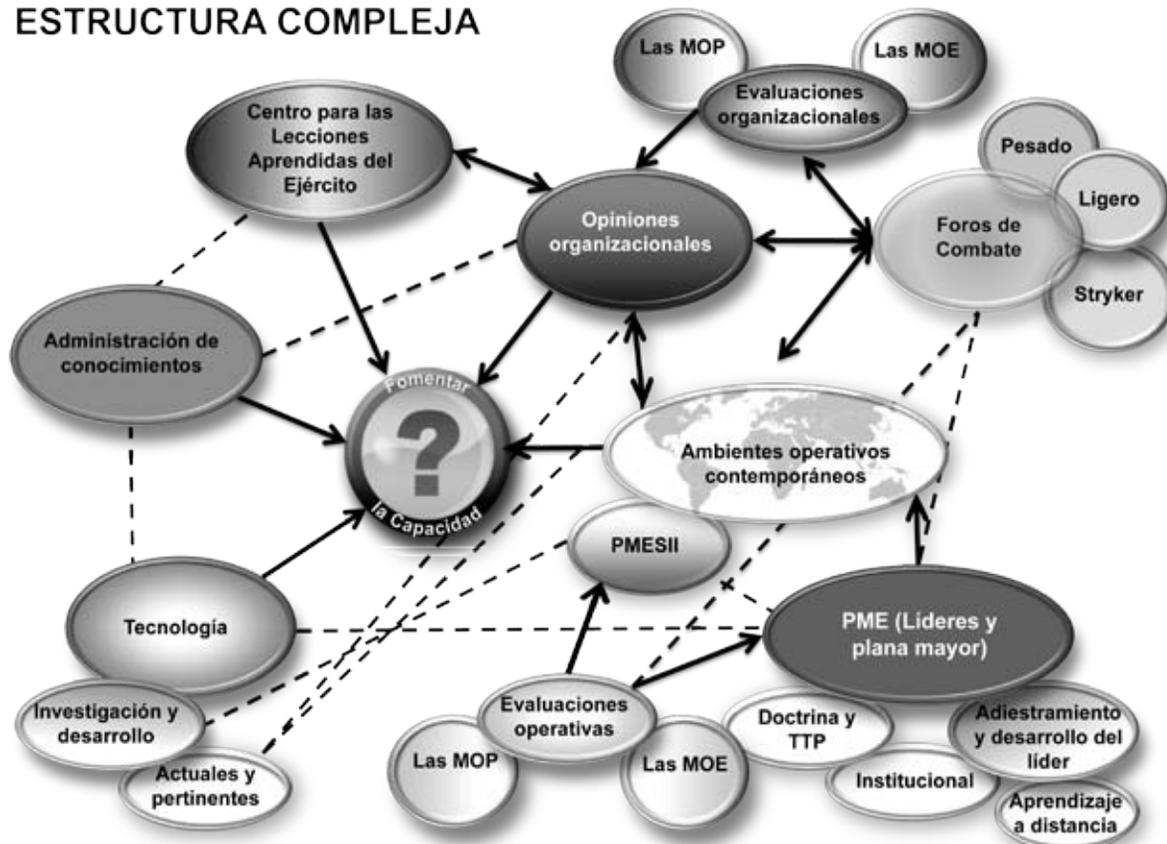
Directivas para soluciones estratégicas y conjuntas

La Directiva 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations*, del DOD (Departamento de Defensa), establece el requisito de “planificación, adiestramiento y preparación para realizar y apoyar las operaciones de estabilidad”. En la misma se estipula que “es fundamental para las misiones militares de EUA que el DOD esté preparado para ejecutar y prestar apoyo”.² A principios de febrero de 2006, el DOD estableció el Plan de Implementación de Transformación del Adiestramiento, que es, “la obtención de resultados precisos en lo que respecta al adiestramiento necesario para apoyar los requisitos, misiones y capacidades, mientras preserva la capacidad de adiestramiento de los Servicios Militares y las agencias de Apoyo de Combate basada en sus

competencias básicas y Tareas Esenciales de la Misión Individual”.³ El plan se centra en el nivel conjunto de adiestramiento, y esos individuos afortunados seleccionados para participar en este adiestramiento agregan valor al nivel conjunto y combinado de las operaciones. En el plan se establece que “los individuos, unidades y las plana mayores que lo conforman, deben estar adiestrados y capacitados para llevar a cabo operaciones tanto antes de su despliegue como durante el mismo en el área de responsabilidad del comando combatiente”.⁴ Sin embargo, la directiva hace más hincapié en la importancia del adiestramiento estratégico en el nivel conjunto que en los niveles tácticos y operativos en donde la mayoría de las fuerzas se asocian con los líderes de la nación anfitriona durante el despliegue.

En mayo de 2007, la Oficina de Contabilidad General publicó un informe indicando que “el DOD todavía tiene que identificar y dar prioridad a la amplia gama de capacidades necesarias para las operaciones de estabilidad, ya que el Departamento de Defensa no había

ESTRUCTURA COMPLEJA



Leyenda: MOE - Medidas de Eficacia, MOP - Medidas de Rendimiento, PME - Política, Militar y Económica; PMESII - Política, Militar, Económica, Social, Infraestructura y sistemas de Información, TTP - Tácticas, Técnicas y Procedimientos



En Irak, los materiales y métodos de construcción no cumplen con las especificaciones de diseño de los EUA. A fin de proporcionar la supervisión adecuada, los líderes militares deben seleccionar a ingenieros idóneos de control y evaluación de calidad para servir de maestros de obras en los proyectos de construcción. Esto, junto con el sello de aprobación del ministerio de ingeniería mitiga el cargo de culpabilidad por la mala fabricación impuesto a las Fuerzas Armadas de EUA y hace que la directa responsabilidad por la fabricación recaiga en el gobierno local.

proporcionado una orientación clara sobre cómo y cuándo llevar a cabo esta tarea. Como resultado, los servicios que están llevando a cabo iniciativas para abordar las deficiencias en la capacidad podría no reflejar el amplio conjunto de capacidades que necesitarán los comandantes de combate para llevar a cabo eficazmente las operaciones de estabilidad en el futuro”.⁵ La respuesta del Departamento de Defensa al informe de la Oficina de Responsabilidad Gubernamental fue, “el Departamento de Defensa se ha comprometido a mejorar su capacidad para llevar a cabo estas operaciones”.⁶ Desde la publicación de este informe, hemos visto el desarrollo y la proliferación de elementos individuales de adiestramiento en la Academia de Contrainsurgencia, el Centro de Educación y el Instituto de la Paz de EUA, así como la capacidad

de crear escenarios durante las rotaciones en el centro de adiestramiento de combate. Sin embargo, un enfoque completo y global para los cuerpos de ejército e inferior todavía está ausente. El 13 de enero de 2009, la Directiva 1322.18 del Departamento de Defensa, *Military Training*, codificó el Adiestramiento a Nivel Conjunto, mediante un mandato que establece que “los Secretarios de los departamentos militares establecerán y llevarán a cabo programas de adiestramiento individual, colectivo y de estado mayor, en la medida que sea posible, para alinear los horarios de adiestramiento, planes y programas de estudios a fin de apoyar el adiestramiento en operaciones conjuntas e integradas”.⁷ Teniendo en cuenta estas directivas, planes y conceptos para las operaciones de adiestramiento de estabilidad conjunta, las

La fomentación de capacidad definida

El Manual de Campaña (FM) 3-07 (octubre de 2008) Stability Operations: “La fomentación de capacidad es el proceso de crear un entorno que promueva el desarrollo institucional, la participación de la comunidad, el desarrollo de los recursos humanos y el fortalecimiento de los sistemas administrativos de la nación anfitriona”.

Definición del PNUD [Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas] (hacia 1991): “La creación de un entorno propicio de políticas y marcos jurídicos apropiados, el desarrollo institucional con la participación de la comunidad, el desarrollo de recursos humanos y el fortalecimiento de sistemas de administración, el PNUD reconoce que la fomentación de la capacidad es un proceso continuo, a largo plazo, en el que participan todas las partes interesadas (ministerios, autoridades locales, organizaciones no gubernamentales y grupos de usuarios de agua potable, asociaciones profesionales, académicos y demás”.

Definición de la Fundación Ford (hacia 1996): define la “fomentación de capacidad” como el “proceso de desarrollo y fortalecimiento de las destrezas, instintos, habilidades, procesos y recursos que las organizaciones y comunidades necesitan para sobrevivir, adaptarse y prosperar en el mundo en rápida evolución”.

Las brechas en las capacidades limitan el adiestramiento para las operaciones de fomentación de capacidades.

El 2 de diciembre de 2008, asistí a una conferencia sobre adiestramiento, juegos y simulacros celebrada en Orlando, Florida. Durante mi visita, desafíé abiertamente al foro, tanto militares como a nuestros socios corporativos civiles, para que comprometieran su programa, ingeniería e iniciativas de desarrollo de productos a la creación de una capacidad de fomentación de capacidades escalonadas que pudiéramos utilizar para adiestrar a nuestras fuerzas. Este es sólo una parte de la preparación de nuestros soldados, líderes y unidades para llevar a cabo con éxito operaciones de estabilidad en el extranjero, pero la historia nos enseña que esta capacidad es esencial, especialmente a nivel de brigada e inferior durante las operaciones de contrainsurgencia. En este artículo se delinea “una manera” de plantear la educación, el adiestramiento y el desarrollo de un conjunto de destrezas, en una metodología de adiestramiento de estrategia controlada. Además, se destaca la necesidad de establecer un conjunto de herramientas oportunas y fiables, en el ambiente de adiestramiento constructivo virtual en vivo —especialmente, herramientas que capturen las lecciones, experiencias y sutilezas experimentadas después de más de siete años de compromiso en la Guerra contra el Terrorismo. Hay muchas posibilidades, pero su desarrollo es demasiado lento, su enfoque es demasiado general, por lo que no responde a las necesidades del guerrero, y están entorpecidos por los enormes gastos de coordinación y administración —tres elementos que no podemos costearnos mientras nuestras operaciones continúan evolucionando rápidamente cada año. ¡Necesitamos soluciones ahora!

—Teniente General Rick Lynch, Comandante General, Comando de Administración de Instalaciones del Ejército de EUA.

lecciones aprendidas de los comandantes y combatientes y el adiestramiento directo para el personal de la *JTF* [Fuerza de Tarea Conjunta], existe una brecha en la estandarización y síntesis

del adiestramiento para las unidades a nivel de cuerpo de ejército e inferior, quienes deben interpolar sus tareas esenciales de la misión de despliegue y adiestrarse según la situación.

Con demasiada frecuencia, las unidades a nivel de cuerpo de Ejército e inferiores llevan a cabo misiones de sus predecesores, de los que aprendieron lecciones invaluable. En esencia, usan herramientas ganadas de lo que perciben *a través del adiestramiento* para su misión (con base en las Encuestas del Lugar de Pre-despliegue, despliegues previos y sus experiencias en el centro de adiestramiento de combate) y se concentran en las tareas esenciales específicas de la misión de despliegue. Durante el despliegue, vuelven a recordar las experiencias y vuelven a aprender las lecciones de sus predecesores. Cada líder de la unidad se esfuerza por conseguirlo, “casi” en el adiestramiento y capacitación pre-despliegue e utiliza sus experiencias adquiridas en el adiestramiento durante el despliegue. Sin embargo, estas soluciones “caseras” representan una compilación de experiencias valiosas que, a menudo, permanecen en la guarnición de la unidad o se trasladan con los líderes a su siguiente asignación. Nuestros centros de adiestramiento de combate hacen un trabajo creíble replicando muchos de los desafíos que las unidades y líderes experimentarán en el “teatro de operaciones”, pero esperamos que las unidades y los líderes lleguen con destrezas creíbles y un alto grado de conocimientos que les permita lograr el éxito en las operaciones de estabilidad.

¿Qué nos falta?

El Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina de EUA carecen de la estrategia de adiestramiento integral, la base de conocimientos y la estructura de adiestramiento necesarios para llevar a cabo las operaciones de estabilidad, en particular, la fomentación de capacidad en la habilitación y transición a la autoridad civil.⁸ Hay dos desafíos paralelos —enfoque y estructuración del adiestramiento en la fomentación de capacidad para el despliegue y la adquisición de recursos para el adiestramiento en los niveles adecuados a fin de cumplir con éxito los requisitos de la misión.

Como parte del adiestramiento, debemos capacitar a los soldados, a los líderes y a la plana mayor a fin de facilitar una sólida gobernanza local y la transición a la autoridad civil. En las futuras iniciativas en el extranjero, nuestros soldados, líderes y unidades en todos los niveles ejecutarán la fomentación de la capacidad de la nación durante y después de las operaciones de

post conflicto. A fin de mantener el ímpetu para aumentar la eficiencia y establecer las condiciones para la transición futura a la autoridad civil, es necesario unificar este adiestramiento en nuestra educación militar profesional, y abordar y buscar los recursos necesarios para cumplir con sus requisitos tácticos, operacionales y estratégicos.

Un enfoque general en el adiestramiento

A fin de preparar adecuadamente a las unidades y a los soldados para las operaciones de espectro total en condiciones adversas, debemos desarrollar una metodología de adiestramiento y buscar los recursos en los programas de desarrollo de los líderes a través de los tres ciclos de generación de fuerza (reinicio, adiestramiento/apresto y disponibilidad). Durante la fase de reinicio, se debe capturar e incorporar las lecciones aprendidas en nuestros materiales de adiestramiento. A medida que los individuos vayan llegando, podrán compartir sus experiencias anteriores y aprender de las experiencias de su nueva unidad. Los individuos y las unidades en la fase de adiestramiento/apresto pueden beneficiarse tanto de los materiales y opiniones de los miembros y líderes de las unidades y en la fase de reinicio como de las experiencias operacionales previas relevantes a sus objetivos. Las unidades que se

...estas soluciones “caseras” representan una compilación de experiencias valiosas que, a menudo, permanecen en la guarnición de la unidad o se trasladan con los líderes a su siguiente asignación.

encuentran en la fase de disponibilidad mantienen los conocimientos y destrezas adquiridas mientras los líderes y el personal cambia o rota.

El personal del Ejército y de las empresas de preparación básicas debe aprovechar sus capacidades y recursos para dar paso a la estrategia.

Este concepto se centra en las audiencias específicas de adiestramiento e incorpora múltiples recursos para lograr deseados estados finales de adiestramiento. En pocas palabras, el adiestramiento tiene que comenzar en centros institucionales de excelencia y extenderse para el sostenimiento de la generación de fuerzas a través de una estrategia de adiestramiento controlado. Debemos centrarnos en tareas individuales, colectivas, específicamente para líderes y organizaciones y personal especializado que habitualmente se realizan para influir en la población.

Desde individuos hasta el nivel de escuadra.

Los individuos, equipos y escuadras deben entender el vínculo o puente de las acciones “en el terreno” ya que los mismos proporcionan seguridad, llevan a cabo patrullajes u operaciones de reconocimiento y evalúan la infraestructura para determinar los efectos inmediatos sobre las obras públicas así como los efectos secundarios en el apoyo de la población local.

Comandantes de pelotón, compañía y batallón. Estos líderes deben poder reconocer y evaluar los problemas y desarrollar soluciones en coordinación con los funcionarios del país anfitrión para cumplir la misión mientras se lleva a cabo la transición a fin de capacitar a la autoridad civil. La fomentación de relaciones profesionales y de apoyo es crucial para ganar la confianza de la gente y su apoyo al gobierno local durante los enfrentamientos tácticos.

Otros. Los equipos de reconstrucción provincial, el gobierno y organizaciones no gubernamentales y los comandantes de brigada y cuerpos de Ejército deben poder adquirir o proporcionar los recursos necesarios para capacitar al gobierno de la nación (distrito, provincia, ciudad, estado o país) anfitrión para que puedan resolver problemas y adiestrar a



Enfrentamiento no letal de los ciudadanos locales ayudan a los soldados a comprender sus preocupaciones y logran reconocer los problemas críticos en las infraestructuras.

las agencias financieras, gubernamentales, de obras públicas y seguridad. Las unidades pueden encontrarse operando o trabajando en estrecha colaboración con otras organizaciones basado en las destrezas. Es fundamental fomentar relaciones duraderas en los niveles operacionales y estratégicos con estas organizaciones. A menudo, tales relaciones se convierten en asociaciones formales para garantizar que las operaciones sean encabezadas por la nación anfitriona en lugar de lideradas por Estados Unidos.

Personal. El personal debe comprender la complejidad de la fomentación de capacidad para elaborar, planificar y sincronizar los recursos a fin de llevar a cabo con éxito la misión. La estructura, limitaciones, capacidades y dinámica de las agencias de la nación anfitriona y la *Reach-Back technology* [tecnología a distancia] son esenciales para las funciones que desempeña el personal en la fomentación de capacidad. En esencia, el personal utiliza los efectos no letales para integrarlos en todo el personal funcional.

La estrategia de adiestramiento propuesta cuenta con tres partes, a saber:



Cortesía del autor

El autor de este artículo entregándole un obsequio al vice primer ministro iraquí Salam al-Zubal y una moneda del Comandante "Spartan".

- Educación.
- Simulacros y juegos.
- Integración al gobierno.

Educación

El ejercicio de "arrastrarse-caminar-correr" constituye un proceso de adiestramiento "en vivo" continuo, para aumentar los conocimientos y experiencias a nivel individual y colectivo. Cada parte depende de la otra. Los líderes de individuos y unidades seleccionan el plan de estudio que incluya dicho ejercicio en su adiestramiento y, de esa manera, permanecer flexibles para poder adaptarse a las exigencias de su despliegue y a la disponibilidad de todo el personal y estado mayor. Se centran en la validación de su cronología durante sus ejercicios de apresto para la misión. El perfeccionamiento continuo se producirá después del periodo de vacaciones de la unidad en forma de listas de lecturas recomendadas, instrucción formal en aulas de clases, visitas a sitios, cursos en línea y por correspondencia, o asistir a clases en universidades en calidad de oyentes. Durante el despliegue, las unidades podrán seguir el proceso educativo en línea y aprovechar las capacidades a distancia como parte de una red de información o recurso de administración de conocimientos del Departamento de Defensa.

Simulacros y juegos

Con un enfoque en "caminar-correr", el proceso de juegos trata el resultado de la decisión de efectos no letales seleccionada por un individuo. Los algoritmos desarrollados para el uso práctico en los ambientes operacionales y requisitos reales proporcionan una experiencia real para el usuario. Los individuos (líderes y estado mayor) usan principios básicos aprendidos a través de sus cursos. El programa puede incluir múltiples participantes que trabajan para lograr un estado final común deseado. Los simulacros o juegos deben seguir siendo relevantes y estar actualizados para que tengan algún valor

educacional. A fin de asegurar que las unidades desarrollen a la medida los simulacros para sus objetivos de adiestramiento, los mismos tendrán que ser elaborados según venga al caso. Las soluciones de elaboración y empleo ya existen (*Low Overhead Driver, Peace Support Operations Module, "SIM City" y S.E.N.S.E.*).⁹

Simulacros a nivel de compañía e inferior.

El Comando de Adiestramiento debe comenzar, inmediatamente, a desarrollar una solución de juegos, utilizando software pre-existentes. Según lo señalado anteriormente, los algoritmos y las situaciones incluyen el realismo, las opciones de toma de decisiones, los efectos secundarios y las ramificaciones de las experiencias similares que se encuentran en conflicto persistente. Estos proporcionan una gran motivación y una herramienta dinámica para el aprendizaje. Los programas en existencia (V.gr., "Sim City") se pueden modificar fácilmente (a través del desarrollo helicoidal) en un juego y herramienta de adiestramiento y colocarse en la página web de reclutamiento y retención del Ejército, similares a la de "America's Army".¹⁰ Esto podría ayudar a capacitar a los soldados y líderes, incluso, antes de que se alistan en el servicio. Además, podría utilizarse como medio de reclutamiento.

Brigada y batallón. Se debe desarrollar una fomentación de capacidad general de simulacro de adiestramiento que fortalezca la capacidad

de la plana mayor para elaborar planes, hacer recomendaciones y ejecutar el mando de batalla. Tanto el *Peace Support Operations Module* como el *Full Spectrum Low Overhead Driver* ofrecen los medios para llevar a cabo el juego de guerra con ayuda de computadora para la gama de apoyo de las operaciones de la paz, estabilidad, operaciones de contrainsurgencia y efectos no letales. El *Peace Support Operations Module* actualmente, está disponible con una estructura de escenario única, y el Centro Nacional de Simulacros está desarrollando el módulo de *Full Spectrum Low Overhead Driver*. En distintos grados, ambos programas tratan las cinco tareas esenciales de estabilización para establecer la seguridad y el control civil, establecer los servicios esenciales y proveer gobernanza y desarrollo económico y de infraestructura. Si este adiestramiento se extiende ahora al terreno, el desarrollo helicoidal puede incorporar lecciones aprendidas en un ambiente equitativo de colaboración con unidades y líderes.

División y unidades a nivel superior. El Comando de Adiestramiento y Doctrina y el Comando de Fuerzas Conjuntas deberían alinear las ayudas, las herramientas y los simulacros de adiestramiento del estado mayor e incluirlas en sus ejercicios de validación. Los simulacros que tienen que ver con las Necesidades y Seguridades Económicas Estratégicas desarrollados por el Instituto para el Análisis de la Defensa constituye un ambiente operativo virtual ficticio que ofrece oportunidades de solución creativa de problemas, desarrollo de visión estratégica y análisis de beneficios del proceso de toma de decisiones. Al usar el desarrollo helicoidal, el Ejército podría adquirir de inmediato este programa y desarrollarlo a fin de proporcionar un marco multidisciplinario para la toma de decisiones sensibles con carácter de urgencia con “estructuras de expansión” que incorporen ambientes operativos específicos de adiestramiento.

Cómo integrarse al gobierno

A fin de ganar experiencia en el proceso arrastrarse-caminar-correr, debemos concentrarnos en tres grupos específicos, a saber:

Brigada, división y líderes claves de cuerpo de Ejército. Los comandantes generales, sus asistentes y comandantes deben trabajar

en estrecha colaboración con los líderes de ciudades, estados, regiones y naciones con los que probablemente formarán asociaciones durante sus despliegues. Las unidades deben explorar las oportunidades de integrarse a las organizaciones y organismos como los equipos de reconstrucción provincial para aprovechar las experiencias y conocimientos. La incorporación debe incluir la colocación de los líderes claves con un alcalde de una gran ciudad, con el administrador de la ciudad o el gobernador del estado, por un tiempo específico para cultivar la relación y aprender procesos eficaces, tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*). Un segundo, pero menos eficaz planteamiento sería establecer y normalizar un programa de adiestramiento estandarizado en un lugar centralizado y traer a “expertos” para que enseñen y transmitan sus experiencias; lo inconveniente de este método es la incapacidad para ver directamente cómo se produce el proceso. Cualquiera de estos métodos permitirá a los líderes claves obtener una mejor comprensión de las complejidades de fomentar y mantener las capacidades. Este programa deberá estar directamente relacionado con el proceso de adiestramiento de los equipos de reconstrucción provincial. En un ambiente de contrainsurgencia, los objetivos de adiestramiento deberán ser compatibles con los objetivos nacionales de política y con las responsabilidades de fomentar la nación. Lo hemos aprendido de nuestras experiencias en Vietnam y los Balcanes.

Planas mayores. Las planas mayores funcionales e integrales deben contar con memorándums de acuerdo con las oficinas locales, estatales o federales y empresas que desean ejercer un impacto positivo en el soldado y en el apresto de la unidad. Los individuos proponentes a nivel de plana mayor (oficiales de acción) trabajan en las oficinas de gobierno como aprendices incorporados para aprender, directamente, programas y sistemas a fin de adquirir un conocimiento práctico de los planes y soluciones. Como parte del programa de capacitación de líder de unidad, se generarán mejores prácticas y procedimientos que se compartirán a través de formaciones, publicaciones de artículos y se codificarán como procedimientos operativos estándares.

Soldados. El capacitar y adiestrar a soldados, líderes y unidades constituye un proceso escalonado, de múltiples facetas y continuo que incluye al gobierno, organizaciones y agencias no gubernamentales. Los ejercicios de adiestramiento para la culminación de pre-despliegue de las divisiones y cuerpos de Ejército, así como los ejercicios de apresto de misión a nivel de brigada e inferior en los centros de adiestramiento de combate validan estas capacidades. Durante las operaciones de despliegue, la estructura establecida y la continuidad de la conectividad de aprendizaje a distancia, mejores prácticas, TTP y tendencias, se mantienen en los foros de combate y se incorporan en el desarrollo helicoidal.

El siguiente paso

Se sugiere una estrategia de adiestramiento de fomentación de capacidad integral para desarrollar el conocimiento colectivo e individual y las destrezas para el éxito de los enfrentamientos no letales durante las operaciones de espectro total usando una metodología centrada en la sincronización y estructura.

El requisito para desarrollar un programa de adiestramiento basado en simulacros constituye un componente integral del entorno de adiestramiento virtual en vivo constructivo integrado. Se tiene que hacer algo ahora. Se debe poner en marcha el programa que utiliza un planteamiento de desarrollo helicoidal que procura y adquiere, incorpora e implementa, adiestra y pone a prueba, provee retroalimentación, actualiza y perfecciona e inicia el proceso nuevamente.

Así es como se hace:

- Se identifican y expresan los requisitos y especificaciones de adiestramiento a través de una declaración de necesidades operacionales.
- Se usan foros de combate en los que los líderes participantes adquieren perspectivas, se identifica lo que hace falta y se determina cómo aprovechar la experiencia para el desarrollo helicoidal de simulacros.
- Se implementa proporcionando un “banco de prueba” para desarrollar todos los elementos de esta estrategia y soluciones que se alinean con la sincronización de generación de fuerzas de una unidad.

- Se hace un análisis de capacidad visualizando conceptos —específicamente, lo que se puede hacer ahora— durante las conferencias de líderes y comandantes claves.

- Se publican artículos con el propósito de fomentar el dialogo profesional y compartir ideas que mejoran las competencias del Ejército y de los individuos.

- Se desarrolla/adquiere, incorpora/ implementa, adiestra/pone a prueba, provee retroalimentación, actualiza/perfecciona... y se inicia, nuevamente, el proceso de desarrollo helicoidal.

Los líderes y unidades tienen éxito en las operaciones en el extranjero, por su adiestramiento, inteligencia y por los recursos puestos a su disposición antes y durante sus despliegues. Una estrategia de adiestramiento de fomentación de capacidad general, lo suficientemente flexible y financiada para seguir siendo relevante en el ambiente operativo de hoy en día, puede aumentar la efectividad y proveer la unidad de iniciativas que buscan los líderes del Ejército. En este artículo se sugiere una manera de estructurar esta estrategia tan necesaria. Ahora, depende de nosotros que se lleve a cabo.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army Training and Doctrine Command Pamphlet 525-5-500, *The U.S. Army Commander's Appreciation and Campaign Design*, ver. 1.0 (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO]), 28 de enero de 2008.
2. Department of Defense Directive Number 3000.05, *Military Support for Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operations* (Washington, DC: GPO, 28 de noviembre de 2005).
3. Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness Director, Readiness and Training Policy and Programs, *Department of Defense Training Transformation Implementation Plan, FY2006-FY2011* (Washington, DC: GPO, 23 de febrero de 2006).
4. Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness Director, Readiness and Training Policy and Programs, *Strategic Plan for Transforming DOD Training* (Washington, DC: GPO, 8 de mayo de 2006).
5. U.S. Government Accountability Office (GAO) Report, GAO-07-549 (Washington, DC: GPO) *Military Operations: Actions Needed to Improve DOD's Stability Operations Approach and Enhance Interagency Planning*, mayo de 2007, p. 2.
6. *Ibid.*, p. 51.
7. Department of Defense Directive Number 1322.18, *Military Training*, 13 de enero de 2009, p. 7.
8. La necesidad de esta estrategia presume que el Ejército cuenta con un rol formal en la fomentación de la capacidad de la nación según se estipula en el Manual de Campaña del Ejército de Estados Unidos 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO), párrafos. 2-6 y 2-7.
9. El Peace Support Operations Module es un programa informatizado elaborado por el British Defense Support Technologies Laboratory y actualmente se utiliza a través de un Memorandum de entendimiento y acuerdo de la Escuela de Postgrado Naval, Monterey, California.
10. Véase <www.usarmy.com/americas-army/>.

Bienvenido al Coronel Cristian Chateau Magalhaes

EL CORONEL CHATEAU, egresó de la Escuela Militar del Ejército de Chile, en el año 1981. Como Oficial de Caballería, en sus primeros años de oficial sirve en el Regimiento de Caballería N° 5 “Lanceros”, Regimiento de Caballería Blindada N° 2 “Cazadores”, Escuela de Caballería Blindada y Escuela Militar desempeñándose en estos institutos como Jefe y Profesor de los Cursos de Sargentos y Básico del Oficial Subalterno y mandando Unidad Fundamental. En 1993 es seleccionado para el Curso Avanzado para Oficiales Blindados, en la Escuela de Blindados del Ejército de Estados Unidos, en Fort Knox, Kentucky.

En 1999, egresa de la Academia de Guerra como Oficial de Estado Mayor y es destinado a la Dirección de Operaciones y el año 2002 es designado Subsecretario de la XXV Conferencia de Ejércitos Americanos con sede en Kingston, Canadá. A su regreso a Chile en el año 2004 vuelve a la Dirección de Operaciones y en el 2006 es destinado a la Academia de Guerra como Jefe del Departamento de Postgrado.

Hacia fines del 2007 es seleccionado para asumir el mando del Batallón Logístico Divisionario N° 1 “Tocopilla”, en Antofagasta. En enero del 2010 es designado como Oficial de Enlace de su Ejército en el Centro de Armas Combinadas del Ejército de Estados Unidos.

El Coronel Chateau, es Profesor de Escuela en Táctica de Caballería Blindada y Profesor



de Academia en Historia Militar y Estrategia y en Táctica y Operaciones. Es además Licenciado y Magister en Ciencias Militares de la Academia de Guerra del Ejército y Egresado del Programa de Magister “War Studies” del Royal Military College de Canadá.

Posee entre otras las condecoraciones Misión Cumplida, Medalla de Plata de la Escuela Militar, Medalla al Merito del Estado Mayor, Medalla “Titularis Profesor” por su desempeño docente en la Academia de Guerra y la medalla del Ejército de Canadá “Commanders Land Staff Commendation”.

El personal de *Military Review* se une con el del Centro de Armas Combinadas y la comunidad del Fuerte Leavenworth para darle una calorosa y sincera bienvenida al Coronel Chateau, su digna esposa María José Costa Iraguen, y sus hijos Amaya, Juan Cristóbal y Sofía.