

# Verdaderas lecciones aprendidas por los líderes luego de muchos años de guerra

Teniente Coronel, Joe Doty (Retirado), Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y Sargento Primero, Jeffrey E. Fenlason, Ejército de EUA

**M**ÁS DE 10 años de guerra han proporcionado varias oportunidades para el Ejército de capturar las lecciones aprendidas para el futuro del desarrollo de líder —tanto para oficiales como para suboficiales. No se sabe cómo, cuántas y cuáles de estas lecciones el Ejército adecuadamente traducirá en contenido, plan de estudio y pedagogía en las escuelas del Ejército o en los programas de desarrollo. En este artículo se analiza al Ejército. Como una organización de aprendizaje, se sugiere que el Ejército incluya estudios sobre las dimensiones humanas en las escuelas y programas que tienen que ver con el desarrollo de líder.

## Cómo aprendemos

En vista de que el Ejército es una organización de aprendizaje, es imperativo que aprenda de su historia —tanto de la negativa como de la positiva. Todas las prácticas reflexivas comunes como las revisiones después de la acción, opinión del líder, tutoría y asesoría de rendimiento tienen que ver con una organización de aprendizaje. Además, actualmente el Ejército cuenta con muchas redes de conocimiento bajo el paraguas de la AKO para las funciones militares tales como inteligencias, armas de fuego, medicina, maniobra, señal y religión, así como el Centro de lecciones aprendidas del Ejército y el Sistema de conocimiento del

Comando de Batalla. Estos medios constituyen foros que van de arriba abajo y de abajo arriba en los cuales se disemina y comparte información del Ejército al Ejército. En Internet, [companycommand.com](http://companycommand.com) y [platoonleader.com](http://platoonleader.com) son foros que comparten lecciones aprendidas y las mejores prácticas en niveles básicos y de oficiales de menor antigüedad. Todos estos foros permiten que los usuarios compartan sus opiniones y lecciones aprendidas, pero esa información puede o no ser institucionalizada en material de instrucción, educativo o de entrenamiento.

En su trabajo fundamental sobre el tema, *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina), Peter Senge, uno de los principales maestros y promotores de las organizaciones de aprendizaje, define una organización de aprendizaje como una “donde las personas continuamente amplían sus capacidades para crear los resultados que realmente desean, ya sea donde se alimentan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, en donde la aspiración colectiva es puesta en libertad y en donde las personas constantemente aprenden a cómo aprender juntos”.

Senge agrega que las organizaciones de aprendizaje son posibles porque—

No solo es nuestra naturaleza aprender sino porque nos encanta hacerlo... La mayoría de nosotros, en un momento u

---

*El teniente coronel Joe Doty, es un oficial retirado del Ejército, trabaja actualmente como Consultor de liderazgo y ética. Es un egresado de la Academia militar de Estados Unidos, ha comandado en nivel de batallón y, anteriormente, sirvió en calidad de director adjunto del Centro para la profesión y ética del Ejército.*

*El sargento primero Jeffrey E. Fenlason, ha sido un soldado de Infantería por 22 años que sirve en la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo). Ha ocupado puestos de liderazgo y de plana mayor en nivel de batallón, brigada y división y escribe ampliamente sobre temas de desarrollo de líder y entrenamiento ético en su blog personal de liderazgo en “LeaderNet”.*



(Cortesía de la Prensa Asociada; Ejército de EUA; Cabo Kevin N. McCall)

El teniente capitán Jeffrey Wilson del 3<sup>er</sup> pelotón, compañía Kilo, 3<sup>er</sup> Batallón, 1<sup>er</sup> Regimiento de Infantes de Marina y soldados de las fuerzas de seguridad iraquíes refugiándose en las calles de Haditha, Irak, mientras buscan a insurgentes, 4 de octubre de 2005.

otro, ha formado parte de un gran equipo, un grupo de personas que funcionaba junto de una manera extraordinaria —un grupo de personas que confiaba el uno al otro, quienes tenían metas comunes superiores a las metas individuales y que produjeron resultados extraordinarios... El equipo que se convirtió en un gran equipo, no comenzó como un gran equipo —aprendió a cómo producir grandes resultados.<sup>1</sup>

Senge propone que las organizaciones de aprendizaje deben basarse en “tres capacidades de aprendizaje centrales, a saber: fomentar la aspiración, desarrollar la conversación reflexiva y comprensión de la complejidad”<sup>2</sup>

Nada en los pensamientos o palabras de Senge contradice lo que el Ejército quiso lograr en 2005. De hecho, las ideas de Senge pueden ayudar al Ejército a aprender de manera más eficaz y llegar a donde quiere llegar en términos del desarrollo verdadero, intencional y sistemático del líder.

Lo que Senge explica, apoya la doctrina del desarrollo de líder de nuestro Ejército y la doctrina apoya lo que escribe. La *Army Leader Development Strategy (ALDS)*, por sus siglas en inglés) para un Ejército del siglo XXI (25 de noviembre de 2009) exige un compromiso equilibrado de los tres pilares del desarrollo de líder: entrenamiento, capacitación y experiencia... nuestra estrategia de desarrollo de líder forma parte de una campaña de aprendizaje. Busca ser tan adaptable e innovador como los líderes deben desarrollarse. La campaña necesita llevar a cabo un estudio cuidadoso y delicado de lo que constituye el aprendizaje y cómo lograrlo. Tres de los aspectos críticos para un ambiente de aprendizaje son: contenido, currículo y pedagogía (el arte y ciencia de la enseñanza) y la disposición para aprender del estudiante.

El modelo de estilos de aprendizaje de David Kolb describe diferentes maneras en que las personas aprenden. Todas ellas se centran en un tipo de pensamiento reflexivo sobre lo que las



(Foto AP/Daniel R. Patmore)

Un policía federal estadounidense en el momento en que acompaña fuera del juzgado al soldado Steven Dale Green de la 101ª División Aerotransportada, luego de que el mismo fuera condenado a cadena perpetua por violar y asesinar a una adolescente iraquí y asesinar a la familia de la víctima.

personas han experimentado, leído o escuchado.<sup>3</sup> El modelo de Kolb constituye un buen punto de partida para ayudarnos a que cada actividad en la que un soldado participa tenga un elemento de experiencia del cual el soldado se hace consciente a medida que reflexiona y piensa al respecto.

Completar la misión solo es una parte de los requisitos de un soldado en el ambiente operacional. El pensar sobre lo que sucedió y usar esa información y conocimiento para influir las medidas ulteriores de una mejor manera, es otro importante requisito y esto equivale al aprendizaje para el rendimiento. El simple hábito y acción fomenta la aspiración, desarrolla las conversaciones reflexivas y nos ayuda a comprender la complejidad. A menudo, los relatos y viñetas del Ejército se benefician de esta poderosa técnica de aprendizaje. Si hacemos un esfuerzo deliberado y habitual para reflexionar en cuanto a la manera en que actuamos, el verdadero aprendizaje ocurrirá.

El trabajo de Donald Schon sobre las prácticas reflexivas apoya aún más la idea de reflexionar y actuar. Dicho trabajo trata de organizaciones que se centran en la reflexión (y llevar un diario) sobre las experiencias vividas para mejorar el rendimiento.<sup>4</sup> El denominador común es la “reflexión sistemática” en el nivel individual y de equipo —una revisión habitual de equipo o individual después de la acción en la cual los soldados y comandantes hacen un esfuerzo consciente para aprender, para no repetir los errores del pasado.

Surgirán nuevos materiales de instrucción formal y pedagogía mejorada de la reflexión sistémica y del comportamiento de las lecciones aprendidas. Tome en consideración los beneficios potenciales para el Ejército si todos los soldados implicados en los incidentes históricos más graves de la historia de nuestra nación, sistemáticamente reflexionan en cuanto a lo que vieron, pensaron e hicieron y, si el Ejército clasifica y captura la información que los soldados proveen para usarlos en los programas de desarrollo de líder.

### **Las lecciones aprendidas de los comandantes y líderes**

La Operación *Iraqi Freedom* (OIF, por sus siglas en inglés) y la Operación *Enduring Freedom* (OEF, por sus siglas en inglés) han proporcionado incontables historias de las cuales aprender. Los sargentos Salvatore Giunta y Robert Miller y el soldado Ross McGinnis demostraron el servicio desinteresado, lealtad, valentía personal, como han hecho incontables otros soldados y líderes mencionados y sin mencionar, quienes dieron el ejemplo, tomaron la iniciativa, se desempeñaron con valentía y eligieron hacerlo de la manera más difícil pero correcta, en lugar de hacerlo de la manera más fácil e incorrecta.

Sin embargo, como es el caso de la naturaleza humana, gran parte del aprendizaje y desarrollo se adquiere de los errores o sucesos psicológicos y emocionales negativos. Sin lugar a duda, la gran mayoría de los soldados en combate hacen y están haciendo lo correcto bajo difíciles circunstancias —pero, además sabemos que pasarán cosas malas— siempre pasan. Y nuestros enemigos

usarán los medios de comunicación, Internet y redes sociales para claramente aprovecharse del más insignificante error que cometan las fuerzas estadounidenses para avanzar sus fines estratégicos y tácticos.

El análisis de los desafortunados y trágicos sucesos de EUA ocurridos en la OIF y en la OEF proporcionan temas, opiniones y lecciones comunes aprendidas (recordar lo tangible) de los cuales los líderes deben estar conscientes y buscar tanto en sí mismos como en sus soldados.

Aquí la finalidad no es:

- Destacar o resaltar las cosas negativas.
- Criticar decisiones tomadas.
- Criticar aprovechándose de la retrospectiva.
- Discutir acerca de las distintas personalidades involucradas en los sucesos.

- Repetir los relatos.

Nuestra finalidad es la de ayudar a que los líderes del Ejército verdaderamente aprendan. Deseamos capturar y expresar lo que puede y podría decirse de los líderes (en este caso de sus corazones y cerebros) de las dimensiones humanas de guerra para prepararlos mejor a fin de que se den cuenta de los errores del pasado y no los vuelvan a cometer. Además, queremos crear una mayor concienciación de los temas comunes que se han presentado en combate en el pasado —y que continuaran en los años por venir.

A continuación se presentan breves resúmenes de algunos casos de alto perfil de la OEF y OIF:

**El “equipo para matar”.** Un pequeño grupo de soldados de la 2ª División de Infantería supuestamente formó un “equipo para matar” a finales de 2009 principios de 2010. Algunos de los integrantes del equipo, supuestamente asesinaron a dos o tres afganos desarmados que pareció como si las muertes hubieran estado relacionadas con el combate. Además, supuestamente cometieron otras violaciones de regulaciones y leyes, tales como recolectar trofeos de guerra y tomar fotos de los integrantes del equipo junto a cadáveres.

**La matanza en Hadita.** En noviembre de 2005 en Hadita, Irak, 24 iraquíes supuestamente fueron asesinados por marines estadounidenses como parte de un ataque de represalia, luego de

que un convoy del 3er Batallón, 1ª Infantería de Marina fue alcanzado por un dispositivo explosivo improvisado en donde resultó muerto el sargento Miguel Terrazas y otro marino quedó gravemente herido. Al menos, tres oficiales fueron oficialmente amonestados por no informar sobre los asesinatos y no investigarlo adecuadamente. Todos los cargos penales contra seis marinos fueron retirados y un marino fue procesado y encontrado culpable. Recientemente, el líder del escuadrón recibió un acuerdo de súplica y se le encontró culpable de negligencia y abandono del cargo.

**La matanza del canal.** Tres suboficiales del 172º Equipo de Combate de Brigada fueron encontrados culpables de ejecutar a cuatro detenidos iraquíes en abril de 2007, o cerca de esa fecha. Esta “matanza del canal” (según fue llamada en un documental presentado en el noticiero CNN, supuestamente fue una reacción ante la liberación de los detenidos —después de haber sido arrestados solo por pocos días— inmediatamente regresaron al combate.

**Las muertes de Samarra.** Cuatro soldados de la 101ª División aerotransportada (Asalto Aéreo) fueron encontrados culpables del asesinato de tres detenidos iraquíes en mayo de 2006 durante la Operación Iron Triangle cerca de Samarra, Irak. Supuestamente, los soldados liberaron a los detenidos y, luego, les dispararon alegando que intentaban escapar.

**Incidente en el puente del Río Tigris.** En enero de 2004, soldados de la 4ª División de Infantería, supuestamente lanzaron iraquíes del puente del Río Tigris. Uno de los iraquíes falleció. Un oficial y un suboficial fueron encontrados culpables del delito relacionado a este incidente (asalto y obstrucción de la justicia). Durante la investigación se alegó que el líder del batallón quiso encubrir el incidente del puente.

**Asesinatos y violaciones en Mahmudiya.** En marzo de 2006, cerca de Mahmudiya, Irak, cuatro soldados de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo) mataron a no combatientes iraquíes y violaron a uno de ellos antes de asesinarla. A los cuatro se les declaró culpables de violación y asesinato.

**Abu Ghraib.** Once soldados fueron declarados culpables de arrestos, abusos y otros delitos en conexión con un caso sumamente divulgado en la cárcel de Abu Ghraib.

**Abuso de detenidos en Bagram.** En la primavera y verano de 2002, en la Base Aérea Bagram, soldados afganos supuestamente estuvieron involucrados en casos de abuso de detenidos, el cual apareció en un documental de CNN titulado “Taxi to the Dark Side”. Al menos 15 personas fueron acusadas de delitos y cinco de ellas fueron condenadas.

Los ocho incidentes brevemente descritos, junto con otros de todos los conflictos (en particular el de My Lai, Vietnam en 1968) destacan lo que puede suceder en la guerra. Evidentemente, los incidentes no reflejan a nuestro Ejército, nuestra ética profesional o los Siete valores del Ejército. Además, pueden no ser ejemplos de los fracasos de liderazgo.

Indican una necesidad de aumentar la educación de líder acerca de los indicadores en la abdicación de las normas éticas. Además, debemos enfrentar la realidad de que la institución castrense es un reflejo de la sociedad y, uno de los incidentes —la violación y asesinato en Mahmudiya, Irak— posiblemente fue un resultado de un elemento delictivo en las filas.

Más importante desde la perspectiva del aprendizaje es el hecho de que los incidentes fueron consecuencias de algunos, si no de todos los nueve elementos psicológicos y emocionales que pueden ser una consecuencia de un ambiente estresante, complejo, incierto y sumamente volátil.

Los nueve elementos son los siguientes:

**Autorización.** La autorización es la percepción de que la cadena de mando penaliza, aprueba y ordena un comportamiento particular, V.gr., “Solo cumplía órdenes”, o “Esto es lo que mi comandante quiere, espera de mí”.

**Transferencia de responsabilidad.** La transferencia de responsabilidad es la percepción de que otra persona es la responsable de un acto poco ético, V.gr., “Otra persona es responsable”.

**Adquisición de actos poco éticos.** Esto sucede cuando los soldados gradualmente adquieren

acciones poco éticas y cometen abusos. El comportamiento poco ético se torna rutinario, V.gr., “Es simplemente lo que hacemos”. Un atleta que por años toma drogas para mejorar el rendimiento, o adolescentes que pagan para ver una película y ven dos o tres en un cineplex son ejemplos civiles. La rutina y la ejecución diaria de la “solución final” por los nazis alemanes durante la Segunda Guerra Mundial es el ejemplo más espantoso de la historia de la adquisición de actos poco éticos.

**Deshumanización y descualificación.** Esto sucede cuando los soldados pierden respeto por los demás o consideran a los otros “por debajo de ellos”. Los soldados pueden sentirse obligados a proteger y a ayudar a personas diferentes a ellos y de quienes no gustan. Durante la guerra en Vietnam, el uso de los términos derogatorios tales como “gooks” o “slopes” indicó que algunos soldados habían deshumanizado a la población local.

**Desprendimiento moral.** El desprendimiento moral sucede cuando los soldados están física, mental, psicológica y emocionalmente estresados y exhaustos que cognitivamente se desprenden del razonamiento moral y ético o simplemente lo dan por descontado. Por lo regular, esto adquiere la forma de cierto tipo de autoengaño (mentirse a sí mismos), racionalización (el fin justifica los medios), hasta “estupidez” o “ideas torturantes”. A menudo resulta en la adquisición de comportamientos poco éticos. En algunos casos, un soldado sencillamente puede no pensar en términos de lo que es correcto o incorrecto, o puede, sencillamente, no pensar —solo actuar sin pensar.

**Supuesta moralidad.** La supuesta moralidad se refiere a un soldado que asigna un conjunto diferente de valores o creencias en un contexto (por ejemplo, mientras está desplegado) opuestos a otros (mientras regresa al mundo) O puesto de otra manera, “Lo que sucede en el teatro de operaciones se queda en el teatro de operaciones”.<sup>5</sup>

**Lealtad extraviada.** Esto se refiere a un soldado que pone una lealtad en otros soldados (amigos de combate), o en la pequeña unidad que es superior a los valores de la organización —los Siete valores del Ejército. Un soldado que comete

un acto poco ético para ayudar a encubrir a un compañero de escuadrón, es un ejemplo.

**La presión por parte de los compañeros.** La presión ejercida por los compañeros es la influencia del grupo o unidad que puede anular la capacidad de un soldado para actuar o pensar independientemente (una falta de valentía moral).

**El pensamiento grupal.** El pensamiento grupal es similar a la presión ejercida por los compañeros cuando el peso de las ideas del grupo superan a la capacidad del soldado de pensar y actuar por sí solo (una carencia de valentía moral).

Algunos de los elementos anteriormente mencionados pueden actuar por sí solo en el bienestar de pensamiento y emocional de un soldado, aunque, a veces, por lo regular, trabajan en combinación. Cuando varios de estos elementos en combinación influyen en un soldado, pueden pasar cosas malas. Podría decirse que todos los nueve de ellos influenciaron las acciones de los soldados y del líder en My Lai y en la cárcel en Abu Ghraib. Algunos o todos jugaron un significativo rol en los otros incidentes. Si bien se cuenta con volúmenes de investigación académica sobre estos elementos, no son realmente complicados de comprender para que los líderes del Ejército los comprendan ni para que lo identifiquen los comandantes.<sup>6</sup> Los comandantes y líderes del Ejército, tanto oficiales como suboficiales son profesionales inteligentes, educados y bien intencionados. Su concienciación de lo que “puede suceder”, puede ser todo lo que se necesita para ayudar a mitigar estas amenazas. Más importante desde el punto de vista del desarrollo de líder es que estas amenazas psicológicas y emocionales deben ser conocidas y entendidas por los líderes. Estos temas deben ser discutidos en las reuniones de estado mayor y de comandante y, durante y después de la reunión que se lleva a cabo después de la acción e, integrarlos en el entrenamiento pre despliegue. Incluso, de una manera más dogmática, podrían ser elementos de la lista de comprobación para que los líderes lleven consigo.

Los nueve elementos tienen que ver con los asuntos humanos. El Ejército está en el negocio de liderar a seres humanos —personas individuales

emotivas, reflexivas y distintas. No hay dos iguales. No puede producirse año tras año el mismo exacto modelo en una línea de ensamblaje. Ningún “método estricto” hace que las personas lleven a cabo la misión. El entrenar a soldados y convertirlos en líderes —es el trabajo de detallistas artesanos, no el procesamiento de miles de piezas que se juntan para completar la organización. En vista de que existe la voluntad individual, también existe fricción, incertidumbre, interacción psicológica y oportunidades. Los líderes de combate deben comprender la compleja naturaleza de los seres humanos.

---

### ***...amenazas psicológicas y emocionales deben ser conocidas y entendidas por los líderes .***

Las afirmaciones que se presentan a continuación, extraídas de trabajos de investigación y discusiones de los incidentes anteriores y otros, son ejemplos de lo que los líderes deben escuchar como señales de que un soldado puede estar padeciendo algunas de las siguientes amenazas:

“El soldado ha demostrado verdadero odio hacia el enemigo y, a menudo, se refiere a ellos como salvajes”.

“¿Vamos a proteger a la población o a matar a los insurgentes?”

“Cuando el mundo que usted pensó estaba hecho de cemento, se convierte un mundo de humo y espejos, los resultados pueden ser desbastadores”.

“No me importa morir”.

“Estamos diezmados y a nadie le importa un bledo”.

“Les reto a imaginar la frustración que se siente después de participar en enfrentamientos armados durante varias horas con el enemigo y, después capturarlos, solo para liberarlos dos días después porque le dicen que la zona de detención necesita más información sobre los detenidos”.

“Ciertas personas no tienen que regresar vivas”.

“El Ejército cuenta con grandes líderes y líderes moralmente en bancarrota”.

“No mencionen nada acerca de \_\_\_\_\_”.

“El clima en la unidad era tóxico”.

“Repetidas veces nos encontramos combatiendo al mismo enemigo una y otra vez”.

“Maten a todos los hombres en edad militar en el objetivo”.

“Necesitamos matar a más gente”.

Por supuesto, estas citas deben tomarse en contexto. Como citas independientes, pueden tener un significado negativo o amenazante, mientras que en contexto pueden significar que no hay problema alguno. El contexto importa. Pero si un líder escucha comentarios como los anteriores, la pantalla de su radar debe centellar con una nota de advertencia y debe comenzar a hacer preguntas de sondeo. Además, los líderes deben estar al pendiente de los soldados que manifiestan comportamientos erráticos o anti sociales. Por ejemplo, un soldado que tortura y mata a perros y gatos sería una señal evidente de aviso.

Curiosa (y casualmente) después del incidente de My Lai, en la investigación del teniente general William Peers, se encontraron nueve factores que influyeron en ese trágico suceso:

- Falta de entrenamiento adecuado.
- Actitud negativa hacia la gente del lugar (falta de sensibilidad cultural).
- Factores psicológicos.
- Factores organizacionales.
- Naturaleza del enemigo.
- Planes, órdenes e intención del comandante
- Actitud de los funcionarios gubernamentales.
- Liderazgo.<sup>7</sup>

Los mismos elementos psicológicos que fueron la causa inmediata del incidente de My Lai siguen siendo y siempre serán una amenaza para nuestros soldados y líderes. Desde una perspectiva de aprendizaje, los nueve elementos previamente tratados son un subconjunto de los nueve elementos en el suceso de My Lai —la actitud negativa hacia la gente del lugar, factores psicológicos, la naturaleza del enemigo, los planes y órdenes y el liderazgo. Esto se remonta a 1998 y destaca la necesidad de aprender, realmente *aprender* del pasado. Obviamente, las atrocidades cometidas por los soldados estadounidenses en el pasado han ocurrido en todas las guerras de Estados Unidos,

desde la Segunda Guerra Mundial con la matanza de los prisioneros alemanes en Dachau, Alemania.<sup>8</sup> Además, incluyen el asesinato de prisioneros alemanes e italianos en Biscari, Italia.<sup>9</sup> Estos ejemplos históricos sirven de poderosos recordatorios de cómo el lado oscuro de la guerra puede influir los pensamientos, emociones y comportamiento de los soldados y líderes.

### Otras sugerencias

Otras adiciones al currículo que proponemos implican desafíos contextuales y ambientales (a diferencia de los elementos psicológicos) que los soldados y líderes pueden sufrir mientras están desplegados. La enseñanza y discusión de estos y otros desafíos preparan mejor a los futuros líderes de combate para algunos de los retos que podrían enfrentar. Desde luego, esta lista de desafíos no está completa:

- Tácticamente ganar pero operacional o estratégicamente perder.
- Informar los eventos, verazmente o no.
- Contratistas en la zona de combate.
- Falta de recursos.
- Expectativas irrealistas en un área de operaciones.
- Líderes fuera de la realidad en los niveles inferiores.
- Soldados sumamente diezmados.

Algunos desafíos presentados en esta lista están fuera de los procesos de pensamientos e influencia que puedan tener desde el soldado raso hasta el sargento tercero. De hecho, los líderes de escuadrones y hasta los sargentos y líderes de pelotones podrían tener muy poca influencia sobre la mayoría de las cosas —sin embargo, los líderes en todos los niveles deberían estar conscientes de los mismos. Otros desafíos de los cuales los líderes tendrán que estar conscientes y posiblemente abordar, son los siguientes:

- Decisiones relativas a la escalada de fuerza.
- Colocar o sembrar armas.
- Trofeos de guerra.
- Motivos de venganza.
- La necesidad de controlar sus propias emociones y las de sus soldados.

- La actitud de “si nadie habla del asunto, nadie se enterará”.

Estas son las cosas que un líder de escuadrón, sargento o líder de pelotón directamente puede controlar. Son los desafíos individuales de los líderes pero también son asuntos que les competen a los comandantes —y están influenciados por el clima del comando. Los líderes tienen que darse cuenta cuándo los soldados se sienten amenazados y determinar cuándo debe recurrir a una escalada de fuerza. Los líderes eligen (o permiten que los subalternos elijan) portar un arma adicional cuando llevan a cabo sus patrullas para colocarlas al lado de una víctima de un tiroteo para hacerlo parecer como si la patrulla fue atacada. Los líderes crean la realidad que justifica sus acciones cuando están desplegados. Los líderes dejan que los soldados cedan a sus más bajos instintos y sucumban a la lujuria de la sangre. Los líderes permiten que se mate por

venganza. Obviamente, el Ejército no aprueba estas cosas, ni se equivoca al considerar que en algunas circunstancias las mismas podrían ser permitidas. Estas primordialmente son opciones individuales y deben ser vistas de esa manera. Pero los líderes y el liderazgo fuerte, educado y conocedor pueden influir en las decisiones individuales.

Los líderes deben ser capaces de hacer lo siguiente:

- Identificar a los no combatientes.
- Comprender los riesgos y cómo tratar a los no combatientes.
- Darse cuenta y conocer los riesgos en los lugares legalmente protegidos.
- Claramente, proporcionar la intención del comandante.
- Identificar un clima de comando cuestionable.
- Saber cuándo intervenir para detener una maldad de los demás.



(Fuerza Aérea de EUA, Sargento Segundo Manuel J. Martínez)

Soldados del 10º Grupo de Fuerzas especiales en el Fuerte Walton Beach, estado de Florida, 1 de marzo de 2011, antes de iniciar una misión de entrenamiento acuático durante un ejercicio táctico combinado conjunto de entrenamiento de dos semanas de duración, Emerald Warrior, concebido para aprovechar las lecciones aprendidas de las operaciones para proporcionar a los comandantes combatientes fuerzas ya entrenadas y listas para llevar a cabo la misión.



Soldados estadounidenses con el 4º Batallón, 10º Grupo de las Fuerzas especiales, aseguran su equipo de salto para abordar un KC-130 de la Fuerza Aérea de Estados Unidos en el Centro Espacial John C. Stennis en Misisipi, 8 de marzo de 2011, durante el ejercicio Emerald Warrior de 2011.

Todos estos asuntos deben ser tratados por la institución y el mando —estos son asuntos que le compete al líder. Contextualmente hablando, todo comienza con el clima del comandante y se trata de que todos los líderes puedan controlar sus emociones y la de sus soldados. En primer lugar, el líder debe dominar su concienciación y auto gestión y, luego, mirar las cosas con un lente político y emocional. Solo cuando lo domine a cabalidad, el líder, entonces podrá establecer el tono que abordarán los otros asuntos (los no combatientes, riesgos, sitios históricos protegidos y otras responsabilidades).

Desde una perspectiva pedagógica en un ambiente de escuela o programa de desarrollo profesional para oficial y suboficial, los líderes pueden estudiar y discutir verdaderas viñetas al integrar los nueve elementos sugeridos en una metodología de estudio de caso. Sería necesario investigar los hechos de caso a caso y, luego discutir, en contexto, los aspectos que tienen que ver con

la dimensión humana. El desafío con esta técnica de estudio de caso sería garantizar que se eliminen las verdaderas personalidades involucradas en las narraciones del ambiente de aprendizaje, a menos que el conocimiento de las personalidades involucradas mejore la experiencia de aprendizaje. La meta de las sesiones debe ser el verdadero aprendizaje, no “proteger las reputaciones”. Los estudiantes podrían reflexionar y discutir ideas y lecciones aprendidas de sus conocimientos y experiencias de los casos. Obviamente, integrar viñetas similares en escenarios de pre despliegue y entrenamiento también sería una técnica eficaz de aprender del pasado y mejorar el desarrollo de líder para el futuro.

### **Verdadero aprendizaje a través de la concienciación y auto gestión**

El aprendizaje, crecimiento y desarrollo son elecciones de toda la vida que hacen las personas y organizaciones —estas no solo

sucedan. El ser un estudiante vitalicio es una elección consciente que requiere un alto nivel de concienciación y auto gestión.<sup>10</sup> Los líderes necesitan ser lo suficientemente autoconscientes para saber lo que saben como lo que no saben y, cuándo, dónde y lo que necesitan aprender. Por ejemplo, los estudiantes vitalicios deben ser lo suficientemente conscientes para saber que carecen de los conocimientos necesarios en algunas áreas y, luego, tomar los pasos necesarios para aprender o mejorar en esas áreas —auto gestión. Los líderes que piensan que lo saben todo o que no tienen nada más que aprender, se exponen a sí mismos, a sus unidades y sus misiones al fracaso —o peor. Hemos presentado algunos temas específicos los cuales consideramos que los líderes necesitan conocer en un ambiente de combate.

A fin de que los líderes profesionales comprendan, aprendan y se adapten, también deben practicar intencional y habitualmente la auto gestión, la cual fluye directamente al estar auto consciente (nota: se puede estar auto consciente sin auto gestionarse). Los líderes al estar conscientes de cómo están pensando (meta-cognición) y sintiendo, también deben regular esos pensamientos y sentimientos para ajustar mejor el contexto que están experimentando.

Los líderes que se auto gestionan eficazmente concentran y controlan sus pensamientos y emociones para controlarse mejor a sí mismos y liderar a sus soldados. El estar más informados y conscientes de las dimensiones humanas y de los procesos y elementos que hemos presentado, solo los hace mejores líderes.

Los líderes de Ejército principalmente lideran a la gente, no a las organizaciones y el desarrollo y comprensión de las personas (la dimensión humana) debe ser una finalidad fundamental de todos los programas de desarrollo de líder —el que sea táctica y técnicamente competente. Igualmente importante, los líderes deben participar en programas que tienen que ver con el auto análisis (para desarrollar y practicar la concienciación)— quiénes son, qué los capacitó, por qué piensan de esta manera y las posibles

consecuencias de las decisiones tomadas con base en sus procesos de pensamiento y modelos mentales.<sup>11</sup>

Se recomienda que la auto concienciación sea un foco principal del desarrollo de líder. Nuestro argumento es que al concentrar internamente nuestros esfuerzos, desarrollaremos líderes con carácter moral conocido, con capacidad de críticamente ver su entorno (incluyendo a sus soldados), atentos a las amenazas comunes en la dimensión humana, que toman decisiones congruentes con los valores de la Nación y del Ejército y que pueden avanzar la intención y misión del comandante. El verdadero desarrollo de líder comienza en uno mismo.<sup>12</sup>

Mientras más conocimiento del comportamiento humano y dimensiones humanas tengan los líderes, mejor lo comprenderán y potencialmente influirán en el mismo. El conocimiento de los elementos psicológicos y emocionales y temas recurrentes que hemos sugerido, puede ser un punto de partida. Por ejemplo, los pensamientos y emociones de los líderes pueden llevarlos a buscar algún tipo de venganza irracional después de la trágica pérdida de algunos de sus soldados a manos de un adversario amoral. Cómo (y si) los líderes controlan (cognitiva y emocionalmente) este motivo de venganza, afectará su ciclo de decisión, su razonamiento ético y, en última instancia, su comportamiento.

En particular, el proyecto de Acondicionamiento integral de los soldados del Ejército de la Universidad de Pennsylvania, para mejorar la resistencia tanto de los soldados como de sus familias es un medio maravilloso y eficaz de enseñar la auto concienciación y auto gestión.<sup>13</sup> Una parte importante del proyecto proviene del Departamento de Psicología de la Universidad e intenta enseñar cómo regular la emoción, controlar el impulso y analizar la causal. Estas tres destrezas son ejemplos clásicos de la auto concienciación y auto regulación. Por ejemplo, las capacidades del “ABC, por sus siglas en inglés” (suceso de activación, creencia y consecuencias), “evitar trampas del pensamiento” (errores en el pensamiento) y “detectar témpanos de hielo”

(modelos mentales profundamente arraigados), enseñan al estudiante a cómo practicar la autoconcienciación y auto regulación.<sup>14</sup> Los líderes quienes son conocedores de estas amenazas y elementos que hemos tratado y habitualmente practican las destrezas del Acondicionamiento integral de los soldados del Ejército, de manera más efectiva, se auto comprenderán, controlaran sus pensamientos y comportamientos, liderarán a sus soldados, mitigarán las amenazas, garantizarán los comportamiento éticos y lograrán la misión.

### Resumen

En el combate, los líderes deben estar conscientes de los muchos efectos psicológicos y emocionales negativos que las tensiones y la violencia del combate pueden surtir en sus soldados: los nueve elementos que hemos tratado. El entrenamiento pedagógico y planificado válido a través de nuestro Ejército puede educar, entrenar y desarrollar a nuestro líderes para que puedan hacer lo siguiente:

- Darse cuenta de las señales de amenaza en sus soldados.
- Darse cuenta de las señales de amenaza en sí mismos.

- Razonar éticamente.
- Darse cuenta de una situación ética que puede o no ser obvia.

El Centro para la profesión y ética del Ejército está abordando estas dos últimas áreas. Los líderes auto concienciados habitualmente deberían preguntarse a sí mismos y a sus subordinados de mayor confianza si hay signos o indicadores poco saludables en sus unidades. Además, los comandantes auto concienciados habitualmente deben preguntar a sus subordinados qué retos éticos sus unidades están enfrentando o podrían enfrentar en el futuro.

Si esta habilidad o conocimiento requiere una lista de comprobación, que así sea. El material de la lista de comprobación y el plan de estudios se basa en años de lecciones aprendidas de nuestro ejército —una organización de aprendizaje. Dado el entorno estratégico en términos de las operaciones en Afganistán e Irak, el momento parece adecuado para centrar y mejorar nuestras escuelas y programas que se dedican al desarrollo de líder. En este artículo hemos propuesto ciertos contenidos específicos para contribuir en ese esfuerzo.**MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).
2. *Ibid.*
3. Kolb, David, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Upper Saddle, Nueva Jersey: Prentice Hall, Inc, 1984)
4. Schon, Donald, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Nueva York: Basic Books Inc, 1983).
5. Doty, Joseph y Terrace, Shawn, "What Goes on in Theater?" *Army Magazine*, enero de 2009.
6. Por ejemplo, Aquino, K y Reed, A., "The Self-importance of Moral Identity", *Journal of Personality and Social Psychology*, p. 83 (6) (1999): 1423-30, Bandura, Albert, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities", *Personality and Social Psychology Review*, (3) 3 (1999): 193-209, Bandura, Albert, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Nueva York: Cambridge University Press, 1995); Bargh, J., "Automatic and Conscious Process of Social Information", en R.S. Wyer y T.K. Stull, editores, *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), 1/44.
7. Teniente General Peers, William, *The My Lai Inquiry* (Nueva York y Londres: W.W. Norton and Company, (1979)
8. Bushner, Howard, *Dachau: The Hour of the Avenger: An Eyewitness Account* (Metairie, Thunderbird Press, Inc., 1986).
9. Weingartner, James, "Massacre at Biscari: Patton and an American War Crime", *The Historian*, 52 (1) (1989): págs. 24-39.
10. Definimos la autoconcienciación como el habitual e intencional monitoreo de cómo se piensa (meta-cognitiva) o pensar cómo se está pensando, sintiendo, las emociones y comportamientos. Definimos la auto gestión como controlar habitual e intencionalmente lo que se piensa, siente, las emociones y comportamientos.
11. Senge.
12. Bruce Avolio, *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, Nueva Jersey: Erlbaum, 2005).
13. Casey, George, "Comprehensive Soldier Fitness: A Vision for Psychological Resilience in the United States Army: en M. Seligman y M. Matthews, editores, *American Psychologist* (Special Issue on Comprehensive Soldier Fitness, 66(1) (2011): 1-3.
14. Reivich, K, y Shatte, A., *The Resilience Factor: Seven Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacle* (Nueva York, Broadway Books, 2002).