

# Otras perspectivas

## Pensando como los del otro lado de la colina

Teniente Coronel (R) William Greenberg, Ejército de EUA

LA SIGUIENTE CITA refleja los sentimientos de Ulysses S. Grant en su primer enfrentamiento en la Guerra Civil. En el período previo, Grant pensó, desde su propia perspectiva, sobre el enemigo confederado, jamás cuestionó qué el comandante enemigo podía estar pensando del siguiente combate:

Mientras avanzábamos hacia la cima de una colina desde la cual se esperaba poder ver el campamento de Harris y, posiblemente, encontrar a sus soldados preparados en formación para enfrentarnos, los latidos de mi corazón iban de rápido a más rápido hasta sentirlo en la garganta. En ese momento, hubiera dado cualquier cosa por estar de nuevo en el estado de Illinois, pero no tuve el coraje moral para detenerme y considerar qué hacer; continué avanzando. Cuando llegamos al punto desde el cual el valle estaba a plena vista, nos detuvimos. El lugar donde, unos días antes, había acampado Harris aún estaba allí y los indicios de un reciente campamento eran obvios, sin embargo, las tropas se habían retirado del lugar. Mi corazón volvió a su lugar. Inmediatamente, me di cuenta de que Harris tenía tanto miedo de mí como yo de él. Esta fue una perspectiva de la pregunta que antes jamás me había hecho; pero fue una perspectiva que después jamás olvidé. Desde ese suceso hasta que terminó la guerra, jamás volví a sentir trepidación alguna cuando enfrentaba a un enemigo, aunque a veces



IMAGEN: un hoplita del IV siglo a.C., por Johnny Shumate.

sentía algo o bastante ansiedad. Jamás se me olvidó que él [el enemigo] tenía tanto motivo de temerle a mis fuerzas como yo a las de él. La lección fue valiosa.<sup>1</sup>

Mientras Grant y su regimiento bordeaban la colina y observaban un campamento enemigo desolado, cayó en cuenta de que jamás había considerado la otra perspectiva, al analizar la situación desde el punto de vista del comandante enemigo.

La mayoría de las personas apenas son conscientes de los factores y prejuicios culturales que controlan sus propias acciones. La cultura es una fuerza abrumadora, una que forma los patrones mentales que, al final, guían la mayoría de nuestras acciones. La cultura, también suele limitar nuestros procesos mentales hasta el punto que creemos que la mayoría de las personas piensan de la misma manera y ven un problema de la misma forma. El intentar liberarse del “capullo cultural” que guía

---

*El Teniente Coronel (Retirado) William Greenberg, Ejército de EUA, sirvió 28 años en diversas posiciones de Infantería y las Fuerzas Especiales, con numerosos despliegues en Sudeste Asiático, Europa y el Medio Oriente. Actualmente*

*sirve como dirigente de seminario en la Universidad de Estudios Militares y Culturales Extranjeros en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, impartiendo la enseñanza sobre los conceptos de red teaming.*

nuestras acciones y evaluar una situación desde el punto de vista ajeno, es difícil. Sin embargo, la capacidad de hacerlo es crucial para comprender cómo otras personas actuarán en una situación dada.

En las organizaciones que realizan algún tipo de actividad de *red teaming* [N. del T.: la emulación de un adversario en juegos de guerra, ejercicios y la planificación operacional], una consideración de las perspectivas alternas del enemigo y otros actores en el entorno operacional, mejora la toma de decisiones.<sup>2</sup> En el presente artículo, se analiza a dos comandantes que comprendieron la perspectiva del enemigo para lograr el éxito en el campo de batalla.

### **Cómo comprender al enemigo odiado**

El lograr comprender a un enemigo, especialmente si es de una sociedad y cultura distinta, es una tarea abrumadora. En la Grecia clásica, un gran comandante desarrolló dicha comprensión con respecto a su enemigo, a pesar de odiar su sociedad. A principios del siglo IV a.C., después de haber derrotado a Atenas en la Guerra del Peloponeso y extender su directa influencia por todas partes de Grecia, Esparta (conocida como Lacedemonia), dominó al mundo helénico. La oligarquía espartana lo hizo por medio de una confederación de aliados, financiados con oro persa. Usando su poder militar, Esparta obligó a muchas ciudades, en todas partes de Grecia, a unirse a su coalición. La gobernación de Esparta impuso una oligarquía conservadora en todas las ciudades-estados de sus aliados, condiciones abominables para los bandos democráticamente inclinados que previamente habían dominado en Ática y Beocia.

Tebas, era una gran ciudad-estado en Beocia, la región norteña de Grecia, al sur de Macedonia y Tesalia. Esparta llegó a dominar a Tebas en 382 a.C., cuando un General espartano, Febidas, impuso un régimen pro-espartano, en lugar de un consejo democráticamente elegido. Uno de los líderes del bando anti-espartano, Epaminondas, luego organizó una insurrección contra el régimen y, en 378 a.C., liberó a Tebas de todas las fuerzas

pro-espartanas.

Durante un período de seis años, las fuerzas espartanas intentaron retomar el control de la ciudad pero siempre fueron rechazadas. En la defensa prolongada de Tebas, Epaminondas llegó a odiar todo aspecto de la cultura xenófoba de Esparta, así como su oligarquía política. Aún más importante, adquirió gran experiencia en la lucha contra los espartanos. Comenzó a comprender su conservadurismo en la guerra y los centros de gravedad de la sociedad espartana. Si bien odiaba acérrimamente a los espartanos, había desarrollado una gran apreciación de las perspectivas lacedemonias. Su comprensión de las costumbres espartanas ayudó a Epaminondas liberarse del punto de vista completamente etnocéntrico de Tebas y facilitó su capacidad de prever cómo la jefatura espartana evaluaba las situaciones militares.<sup>3</sup>

En el nivel estratégico, Epaminondas se dio cuenta de que la subyugación y explotación de los esclavos (ilotas) de la península Peloponesia era crucial para que Esparta formara fuerzas militares sumamente profesionalizadas. Sin los esclavos, los mismos espartanos tendrían que hacer los trabajos agrícolas y de esta manera limitar su capacidad de entrenar a soldados para la guerra. Además, debido a cambios en los parámetros monetarios que definían a un ciudadano en la sociedad lacedemonia, la capacidad de Esparta de generar fuerzas profesionales bien entrenadas iba de mal a peor. Esparta ya no podía desplegar grandes números de espartiatas (soldados espartanos profesionales). Tenía que depender de los estratos más bajos de la sociedad lacedemonia y de sus aliados para llenar sus falanges.

Epaminondas comprendió el vínculo que existía entre la escasez de espartiatas y la insistencia tradicional de Esparta en cuanto a colocar sus mejores hoplitas a la derecha de la extendida falange. Con solo una limitada mano de obra y la tendencia natural de la falange de irse en contra de las manecillas del reloj (debido al movimiento involuntario a la derecha de los hoplitas individuales para ser protegidos por el escudo de su vecino), los Generales espartanos siempre consideraban

el lado derecho de las falanges lacedemonias. Sus hoplitas mejores entrenados, tradicionalmente los ciudadanos espartiatas, derrotarían al enemigo de la izquierda y seguirían en la línea de combate.

En la época de Epaminondas, gran parte de las falanges lacedemonias consistían en dóricos periecos —un estrato social muy bajo en la sociedad espartana— que no contaban con el mismo nivel de entrenamiento, sin embargo, eran formidables soldados de infantería que apoyaron a los espartiatas. Cuando la población espatana xenófoba e insular declinaba significativamente después de su apogeo durante las invasiones de Persia, cada vez más, los periecos proporcionaron el núcleo central del Ejército de Esparta. En ese entonces, el ala izquierda de las falanges lacedemonias constaba de aliados, hoplitas esclavos e, incluso, esclavos emancipados, los “recientemente liberados”,

que recibieron tierras en cambio de servicio, básicamente, una milicia feudal.<sup>4</sup> Sin embargo, el extremo del flanco izquierdo era fuerte, porque los espartanos habían desplegado a los arcádicos en la ciudad de Skiritis, una unidad de robustos semi-profesionales cuya condición social era la mismo de los periecos.

La sociedad espartana reflejó esta división cultural de la falange hoplita de infantería pesada, en el espectro de los espartiatas a los ilotas esclavizados. La falange era una manifestación tanto de las necesidades de seguridad como la cultura del Estado. El primer deber de los espartiatas era mantener subyugados a los ilotas y el segundo era lograr el éxito en el campo de batalla contra ciudades-estados rivales.

Solo en raras ocasiones, durante las guerras del Peloponeso, los espartanos se adaptaron a las

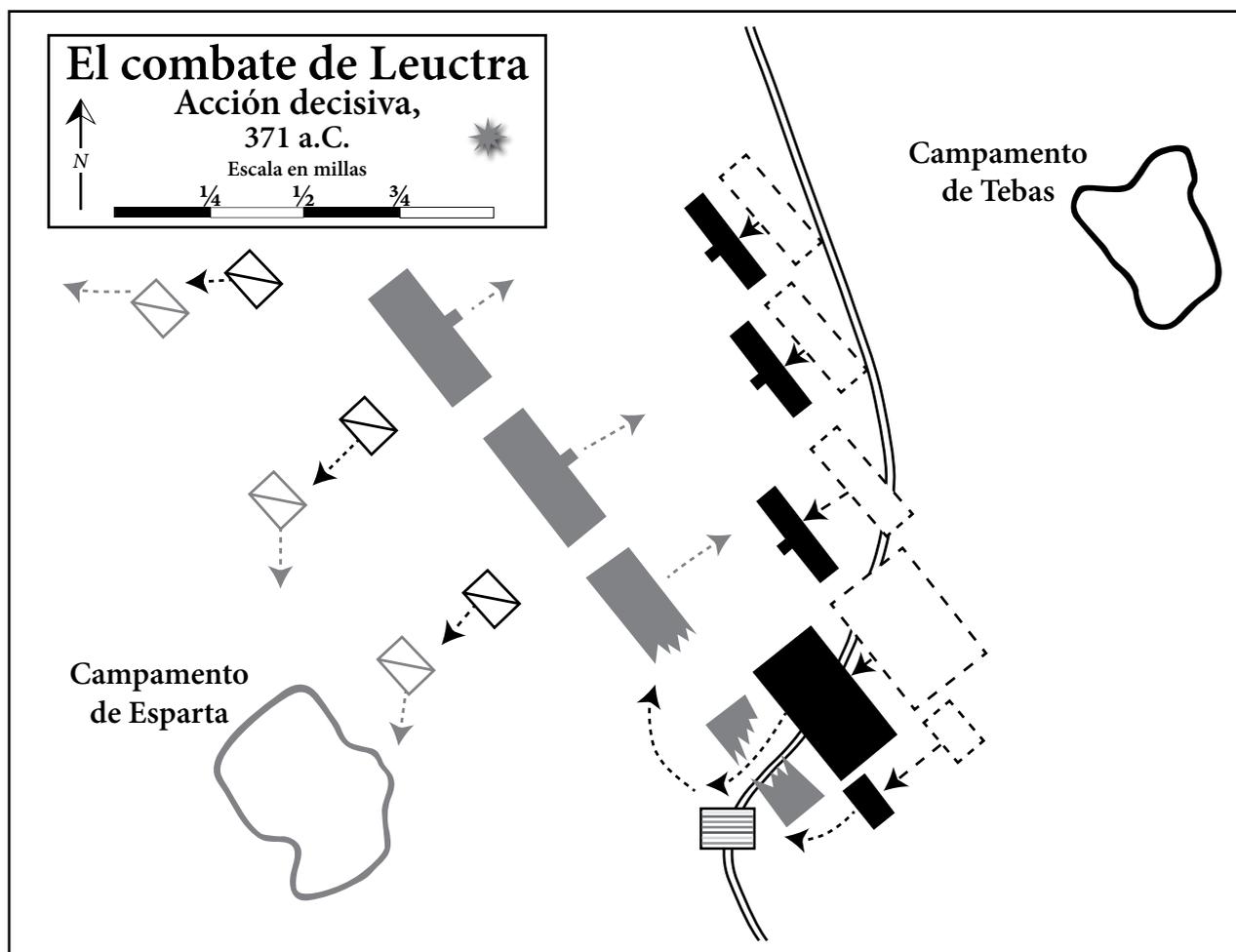


Figura 1. El combate de Leuctra

situaciones cambiantes —permanecieron una sociedad mentalmente atrincherada, aferrada al pasado, incapaz de imaginar las tácticas flexibles que Epaminondas tenía en mente. Gran parte de la primera guerra, Lacedemonia dependió de sus altamente entrenados hoplitas para infundir temor a la Liga ateniense y, de hecho, pocas veces necesitaron librar combates terrestres de gran escala. Sin embargo, en el combate de Esfacteria en 425 a.C., un *mora* (un regimiento espartiatas) de ciudadanos espartanos se vio obligado a rendirse ante las tropas livianas atenienses que los habían castigado [N. del T.: con piedras, flechas y jabalinas] sin clemencia. Los espartiatas resultaron ser incapaces de aprender de este presagio táctico, pero la lección no se perdió para los soldados posteriores tales como Ifícrates de Atenas y Epaminondas de Tebas.

El ejército y filosofía militar de Esparta se había desarrollado durante siglos y permaneció una organización sumamente conservadora consumada por la explotación. Epaminondas comprendió las tácticas y conservadurismo militar lacedemonios y consideró que podía aprovechar la confianza que Esparta tenía de su fama de contar con una infantería pesada invencible. Comenzó su campaña decisiva de liberar a Tebas al entrenar aún más a las fuerzas ya entrenadas de la ciudad. Se dio cuenta de que jamás podía derrotar a los espartanos en un combate de falange convencional. No obstante, Epaminondas compensó la falta de calidad con la cantidad. Aumentó el ejército de Tebas con grandes números de libertos y campesinos, reforzados por sus vecinos de Beocia. Esto fue una de las primeras instancias en que una fuerza militar se organizaba como un *levée en masse* [N. del T.: conscripción en masa]. Todos los soldados de Tebas y sus aliados, independientemente de su estrato social, eran reclutados para ir a la guerra y defender a sus ciudades-estados. Esto fue un paso revolucionario en la capacidad de una ciudad-estado de aumentar sus fuerzas.

Al llevar esta fuerza, bien aumentada, al campo de batalla, Epaminondas también radicalmente cambió la organización de la falange de Tebas y Beocia. Evaluó la situación desde el punto de vista

lacedemonio y supo que los generales espartanos se organizaban para luchar de la manera tradicional. Epaminondas también se dio cuenta de que los líderes espartanos mantenían un ritmo de movimiento relativamente lento para sostener la cohesión de la falange durante la maniobra. Las fuerzas más grandes de tipo milicia de Epaminondas solo tenían que mantenerse juntas para ser eficaces. Siempre y cuando las fuerzas de Tebas se mantuvieran compactas, Epaminondas podía maniobrar su fuerza para posicionar una mayor masa contra el flanco derecho lacedemonio que, numéricamente, era menor. En vista de que los profesionales entrenados lacedemonios eran la fuente del liderazgo y poder espartano, Epaminondas se dio cuenta de que para lograr un éxito rotundo, necesitaría matar a tantos ciudadanos espartiatas como fuera posible en el ala derecha del enemigo. Concluyó que al engrosar sus tropas en el flanco izquierdo se opondrían a los espartiatas por su flanco derecho, donde podían librar un combate de desgaste, obligando a los espartanos a gastar destrezas y liderazgo preciados que jamás podrían reemplazar. Las pérdidas lacedemonias obligarían a los Generales espartanos a conservar sus mejores fuerzas y emplearían una mayor cantidad de aliados menos entrenados o maldispuestos.

Epaminondas planificaba formar su ala derecha con más de 50 filas de tropas, en lugar del número normal de 12. Además, reformó una unidad élite de 300 aficionados, tradicionalmente conocidos como el “Grupo Sagrado de Tebas” en Beocia, para que sirvieran como ejemplo de calidad de Beocia necesario para encabezar su prevista y abrumadora cantidad de tropas. El Grupo Sagrado romperían las filas de los espartiatas lacedemonios, seguido por la falange en masa. Epaminondas también planificó disminuir el número de tropas y rehusar dejar expuesto su ala derecha, asegurando dicho flanco en un esfuerzo de economía de fuerza que inmovilizaría el ala izquierda de las fuerzas de Skiritis y Lacedemonia. Epaminondas comprendió que los espartanos, al ser tradicionalistas extremistas, no contraatacarían estas maniobras con un aumento de fuerzas en sus propias líneas, porque

el hacer dicho cambio sería ir en contra de la tradición y entrenamiento espartano. Además, sabía que el adversario no iba a poder distinguir cuán significativamente había debilitado su propia ala derecha por la misión de economía de fuerza. Las fuerzas de Skiritis habían estado acostumbradas a esperar el choque del flanco derecho enemigo y Epaminondas previó que esta expectativa no cambiaría.

Los dos ejércitos se enfrentaron el 6 de julio de 371 a.C. en un valle ancho en el sur de Beocia en un lugar conocido como Leuctra (ver Figura 1). Epaminondas desplegó sus fuerzas en su planificado estilo no convencional, una formación escalonada pesada del flanco izquierdo y un flanco derecho limitado en un esfuerzo de economía de fuerza. Diezmó al ejército espartano en lo que equivalió a una emboscada mental. Murieron aproximadamente 45 por ciento de los espartiatas (400 espartanos), incluyendo su rey, Cleómbroto. La masiva fuerza de milicias libres de Epaminondas había derrotado decisivamente a la fuerza militar de infantería pesada en el mundo occidental. En realidad, Esparta jamás se recuperó de esta derrota. La Liga de Beocia, liderada por Epaminondas, siguió su victoria en Leuctra con campañas en el corazón del territorio lacedemonio.<sup>5</sup> Ya para 360 a.C., Esparta tuvo que aceptar la derrota y negociar el fin de la guerra.

La destrucción de la fama de invencibilidad de los espartiatas ocasionada por Epaminondas comenzó una revolución social en la península del Peloponeso. Paulatinamente, Esparta perdió el control de los esclavos ilotas a través de la intervención de la Liga de Beocia invasora y su incapacidad de controlar a los ilotas restantes debido a la falta de poder de los espartiatas (directamente relacionado con las pérdidas sufridas en Leuctra). Al final, Esparta perdió control sobre todos los ilotas, destruyendo, de esta manera, su economía administrada. En 336 a.C., Grecia sucumbió al recientemente poderoso estado de Macedonia, liderado por el padre de Alejandro Magno, Filipo I (que había estudiado como rehén real en la casa de Epaminondas) y la época de la superioridad espartana terminó.

El poder desarrollar la perspectiva de un adversario le da a todo General una gran ventaja. Además, contar con la capacidad de evaluar una situación desde el punto de vista del enemigo, aunque lo odie con toda su fuerza, es algo fuera de lo común. La humildad es el principio operativo para lograr tal estado mental. El éxito de Epaminondas surgió directamente de su capacidad de tomar en cuenta y comprender la perspectiva espartana y cómo esta perspectiva reaccionaría en la guerra.

---

***...contar con la capacidad de evaluar una situación desde el punto de vista del enemigo, aunque lo odie con toda su fuerza, es algo fuera de lo común.***

### **Cómo intentar ganar perspectivas sobre otra cultura**

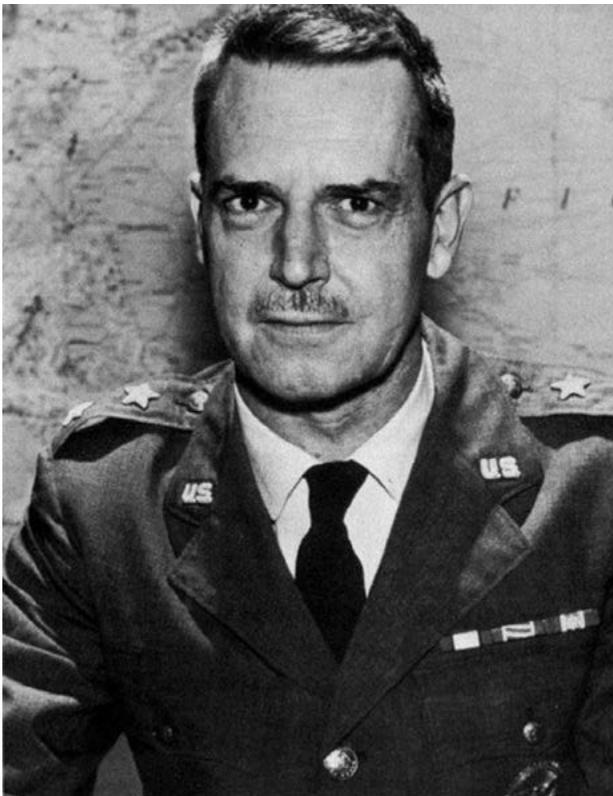
El comprender la perspectiva de un enemigo es suficientemente difícil cuando ambas partes provienen de culturas similares, sin embargo, es mucho más difícil hacerlo si una de las partes tiene una cultura completamente distinta. Varios líderes militares han entendido la necesidad de adquirir dicha comprensión, pero en la historia solo se encuentran pocos ejemplos exitosos. Cuando estaba a cargo de la Tercera Flota en la Segunda Guerra Mundial, el Almirante Halsey intentó establecer una organización para poder comprender mejor el proceso de la toma de decisiones japonesa. A continuación se presentan las palabras del periodista e historiador Evan Thomas—

El Departamento de Trucos sucios, dedicó gran parte de 1943 pensando acerca de lo que el Almirante Robert Carney [Jefe de Estado Mayor del Almirante Halsey] denominó “la mentalidad oriental”. Al principio lo encontraron “frustrante”. “No pudimos captar la mentalidad japonesa”, recordó Carney. La toma de decisiones japonesa pareció ser “irracional” y, por lo tanto, difícil de prever. Aparentemente, favorecen las operaciones elaboradas complejas que, una vez iniciadas, no pueden ser detenidas o modificadas. “En

el léxico no existía la opción de cambiar de idea una vez que se comprometieran. Ya sea que se considerara como cobardía o violación del código de los samurái, lo que sea que fuera, no lo sé”, recordó Carney.<sup>6</sup>

La sociedad estadounidense antes de la Segunda Guerra Mundial tuvo poca interacción con la sociedad japonesa. Ninguno de los líderes militares de mayor jerarquía estadounidenses en el Teatro del Pacífico, salvo Douglas MacArthur, había vivido en Japón. Ningún antropólogo con antecedentes japoneses (de haber alguno en Estados Unidos) era integrante de un estado mayor a nivel superior que hubiera tomado decisiones en el Pacífico.

Esta situación no es poco usual. La mayoría de los comandantes, a lo largo de la historia, han recolectado la mejor inteligencia disponible sobre el enemigo para intentar figurar cómo actuará el enemigo, pero, por lo regular, analizan el problema desde su propia perspectiva y mentalidad. Esto es “un reflejo exacto”, que le hace pensar que están pensando como el enemigo, cuando, en realidad, están analizando el problema desde su propia perspectiva.



(Fuerza Aérea de EUA)

El General de División Edward Lansdale, 1963

Por lo tanto, es raro encontrar a una persona que haya tenido éxito en cuanto a pensar fuera de los parámetros culturales que limitan a la mayoría de las personas. Edward Lansdale, es una de estas extraordinarias personas. Contaba con una capacidad inigualable de ver el problema desde el punto de vista ajeno, aunque la otra persona proviniera de una cultura muy distinta. Esta capacidad de ver la otra perspectiva le ayudó a influir exitosamente a personas clave en la comunidad política y militar de las Filipinas en las décadas de los años 40 y 50, por último, ayudando a los líderes filipinos a derrotar una insurgencia comunista denominada el Ejército Popular Anti-Japonés (huk) y fortalecer el proceso democrático.

Cabe mencionar que aunque alabado y ridiculizado en las últimas cuatro décadas por la prensa y en películas, Lansdale es un personaje controvertido. Descrito favorablemente en el libro y en la película *The Ugly American*, pero avillanado por Graham Greene en *The Quiet American* y por Oliver Stone en la película *JFK*, Lansdale es el informador interno fundamental que puede pensar y actuar como las personas de la cultura en la que reside.

Lansdale es oriundo de Detroit, estado de Michigan, hijo de una familia de clase media. Su padre era un ejecutivo en la industria de automóviles y la familia Lansdale se trasladó a otros lugares en el país cuando el padre de Lansdale ascendía en la cadena empresarial. Por último, la familia se mudó a California cuando Lansdale tenía 14 años de edad. Después de graduarse de bachiller en 1926, se matriculó en UCLA donde se centró en la carrera de periodismo. Lansdale se salió de la UCLA en 1931 con la intención de trabajar en el ámbito periodístico. Sin embargo, salió de la universidad en el pleno apogeo de la Gran Depresión económica, había escasez de trabajo y Lansdale trabajó en un lugar y otro hasta que encontró una posición en una agencia de publicidad en San Francisco.

El trabajar en una empresa de publicidad le enseñó a Lansdale desarrollar estrategias y campañas de información para vender distintos productos. A fin de lograr el éxito, Lansdale

tenía que imaginar qué resultaba atrayente para la población. A fin de hacerlo, tenía que pensar de la misma manera que su audiencia seleccionada. Esta experiencia en el campo de la publicidad sería su base para pensar en diferentes perspectivas.

Lansdale se alistó en las Fuerzas Armadas como voluntario al principio de la Segunda Guerra Mundial. Por medio de varias amistades granjeadas en el ámbito publicitario, Lansdale logró una posición con la recién formada Oficina de Servicios Estratégicos (OSS, por sus siglas en inglés), el predecesor de la CIA. Los deberes de Lansdale en la OSS le dieron oportunidades de desarrollar soluciones distintas a la “manera estandarizada del Ejército” de llevar a cabo la misión. Al terminar la guerra, Lansdale fue reasignado fuera de la OSS, que estaba siendo desmantelada, al comando de ocupación de las recientemente recuperadas islas Filipinas.<sup>7</sup> Lansdale fue ubicado en una situación y lugar donde podía poner en práctica, su capacidad de intuitivamente comprender una cultura desconocida.

---

### ***Tres años de ocupación japonesa habían creado profundas brechas en la estructura social filipina.***

Las Filipinas eran una tierra desgarrada por la guerra cuando llegó Lansdale en octubre de 1945. La invasión japonesa de 1942 interrumpió el proceso de transferir el poder de Estados Unidos al gobierno nacional embrionario de las Filipinas. Tres años de ocupación japonesa habían creado profundas brechas en la estructura social filipina. La invasión y reocupación estadounidense ocasionó muerte y destrucción masivas en todas partes del archipiélago. En 1935, el Gobierno estadounidense negoció con la jefatura nacional de las Filipinas otorgar la independencia a las islas en 1945. Durante la reocupación en 1945, Estados Unidos decidió continuar con el proceso de transferencia de poder y, el 4 de julio de 1946, las Filipinas se convirtieron en un Estado independiente.

Si bien independiente, el nuevo régimen enfrentaba problemas, incluyendo una creciente insurgencia comunista iniciada por los huk. Los huk, uno de los tantos grupos que resistían la ocupación japonesa, contaban con un buró político como orientación política y una organización militar subordinada para llevar a cabo la guerra de guerrillas a gran escala. Sus acciones y retórica políticas se centraron en la distribución poco equitativa de tierras y la carencia de apoyo, por parte del Gobierno al campesino común y corriente. Las agitaciones producidas por la Segunda Guerra Mundial crearon un vacío político en todas partes del archipiélago filipino, que los huk rápidamente se encargaron de llenar. El nuevo Gobierno filipino del presidente Manuel Roxas, obstaculizado por divisiones políticas internas, corrupción ampliamente generalizada en todas partes del proceso político y la enorme tarea de reconstruir al país, no podía refrenar la creciente insurrección comunista. El programa político de reforma agraria y gobierno igualitario de los huk atrajo a una gran mayoría del pueblo filipino, que se sentían asqueados de un gobierno que no les había proporcionado una voz para sus quejas ni un medio económico para el progreso. Esta era una situación en la que Lansdale podía poner en práctica sus destrezas.

Inicialmente, Lansdale fue asignado a la sección G-2 (Inteligencia) de las Fuerzas del Ejército en el Pacífico Occidental, donde rápidamente se dio cuenta de que la información desarrollada por la G-2 de Estados Unidos y fuentes filipinas era, ya sea, falsa o aparente. Sabía que para comprender verdaderamente la situación en el campo, tenían que salir de su segura oficina en Manila y conocer al filipino común y corriente en el terreno. Comenzó a viajar por todas partes del campo, deteniéndose de improviso en aldeas poco conocidas y hablando tanto con líderes como con los campesinos del lugar. Estas conversaciones le proporcionaron mucha información sobre la cultura y costumbres de la sociedad, los problemas que el pueblo enfrentaba y su visión del futuro.

Lansdale también abrió las puertas de su casa en la instalación de EUA en Manila a todo visitante



(Universidad de Michigan, Bentley Image Bank, BL003760)

El embajador Homer Ferguson y el presidente filipino Ramon Magsaysay en una visita al portaaviones Shangri-La, de la Armada de EUA, 9 de marzo de 1956.

filipino (en su mayor parte comandantes filipinos) que llevaban a cabo negocios con el comando de EUA.<sup>8</sup> Las resultantes conversaciones le dio otro medio para comprender la cultura filipina, así como las condiciones en el terreno en la lucha contra de los huk. Una vez que Lansdale estableció numerosos contactos en todas partes de la sociedad filipina, decidió buscar a los guerrilleros huk para verdaderamente comprender su mentalidad. Los huk centraban en la lucha contra el nuevo Gobierno de las Filipinas y consideraban a las fuerzas restantes estadounidenses en las Filipinas más bien como una autoridad superior saliente que una amenaza. En numerosas ocasiones, Lansdale se infiltró en los campamentos y casas seguras de los huk y, a través de largas conversaciones con líderes y guerrilleros huk, consiguió comprender

el movimiento desde el nivel más bajo posible. Mientras Lansdale captaba toda esta información, comenzó a comprender el punto de vista de los huk en cuanto al pueblo y sociedad de las Filipinas. Al término de su asignación en las islas en 1949, pudo ver la situación en las Filipinas desde el punto de vista filipino, pero no llegó a ocupar un puesto que le permitiera cambiar la situación.

Cuando fue asignado, por segunda vez, Lansdale ocupó un cargo en el que pudo incidir en la sociedad filipina y la guerra contra los huk. En 1947, Lansdale se trasladó del Ejército a la recientemente activada Fuerza Aérea de EUA. Los antiguos contactos de Lansdale en la OSS lo reclutaron para trabajar en la recientemente establecida CIA. En 1950, Lansdale regresó a las Filipinas con un pequeño equipo para proporcionar asesoría al

recién nombrado Ministro de Defensa, Ramon Magsaysay. En toda la década de los años 50, Lansdale uso de cobertura, sus cargos en las organizaciones de inteligencia de la Fuerza Aérea para sus actividades con la CIA.

Dos líderes de mayor jerarquía de la CIA, el coronel Richard Stilwell y Frank Wisner, decidieron que Magsaysay, un representante en el Congreso filipino, era el mejor líder para luchar contra los huk y posiblemente liderar a la nueva Nación. La CIA presionó al presidente Quirino para que nombrara a Ramón Magsaysay como Ministro de Defensa y, luego, puso a Lansdale en un puesto de asesor principal del nuevo ministro de defensa. Lansdale y Magsaysay inmediatamente simpatizaron y, durante un período de tres años, llegaron a ser muy buenos amigos y compatriotas.<sup>9</sup>

Esta relación fue tan extraordinaria, debido a que en ese período los prejuicios raciales y étnicos estaban a flor de piel. Lansdale pudo desconectarse de toda forma de etnocentrismo o prejuicio racial. Tenía una gran fe en el papel que desempeñaba Estados Unidos en el mundo y la rectitud inherente de difundir los valores y creencias estadounidenses a los países recientemente independizados, pero estas creencias no disminuyeron su respeto hacia la cultura filipina. Su amor por la cultura y empatía con el filipino común y corriente lo hicieron encariñarse con el país. Ya para 1950, Lansdale se había familiarizado completamente con la sociedad filipina y la insurrección de los huk. Esta perspectiva le ayudó a colaborar estrechamente con el ministro de defensa Magsaysay porque pudo ver los problemas desde el punto de vista de Magsaysay y otros líderes filipinos.

Lansdale analizó más detenidamente la cultura malayo-hispana de múltiples capas en las Filipinas para encontrar factores en esa cultura que pudiera usar contra los huk. Se convirtió en un experto en supersticiones, mitos e inteligencia concentrada para desarrollar y ejecutar exitosas operaciones psicológicas contra los huk. Convenció a Magsaysay para que siguiera su ejemplo, saliera del capitolio y observara las operaciones de contrainsurgencia del Ejército en el terreno.

Los políticos filipinos, quienes, por lo regular, pertenecían a la clase alta, normalmente centraban sus actividades en la capital, Manila. Magsaysay era un forastero provinciano de clase media, sin ninguna base de poder en las élites de Manila. El ser forastero le dio a Magsaysay una perspectiva distinta del político filipino común y corriente y le ayudó a ser más sensible para con el ciudadano común. Mientras visitaba a las tropas en el campo, Lansdale convenció a Magsaysay que investigara las condiciones cerca de los campamentos militares. Esto ayudó a Magsaysay a adquirir una mejor comprensión de las necesidades de los campesinos comunes y le dio a Lansdale la oportunidad de establecer una base de poder en las provincias para una candidatura presidencial futura de Magsaysay. Lansdale comprendió la necesidad que tenía la población de encontrar un político que no estuviera vinculado a las élites de Manila. Querían alguien que los representara. Lansdale determinó que Magsaysay sería el candidato preferido por el pueblo.

La capacidad de Lansdale de evaluar el ambiente operacional desde el punto de vista filipino le dio una enorme ventaja para influir en la situación militar y política. Si bien los líderes filipinos sabían que Lansdale era representante de algún elemento del Gobierno de Estados Unidos (en ese entonces, no sabían que era la CIA) y que su autoridad iba más allá de la relación de asesoría regular patrocinada por el Grupo de Asesoría Militar de EUA, estas partes interesadas confiaban en él. Esta confianza surgió de la capacidad de Lansdale de evaluar los problemas desde el punto de vista filipino y dar consejos que parecían estar centrados en los mejores intereses de los filipinos. Otros líderes militares y civiles estadounidenses de mayor jerarquía intentaron ayudar a los líderes filipinos a resolver la crisis con los huk. Sin embargo, las soluciones que propusieron fueron desde una perspectiva estadounidense. La capacidad de Lansdale de encontrar soluciones desde el punto de vista filipino era inigualable, por consiguiente, hacia más fácil que los líderes filipinos aceptaran sus recomendaciones.<sup>10</sup>

En 1953, Lansdale facilitó la elección de Magsaysay a la presidencia filipina. La CIA financió fuertemente la campaña, pero Lansdale administró la campaña tras bastidores. Uno de los agravios más persistentes e influyentes de los huk contra el Gobierno era la percepción de que los previos presidentes habían corrompido todas las elecciones presidenciales previas, dejando al filipino común sin voz ni voto en el resultado de la elección. Lansdale se aseguró de que la administración del presidente Quirino no alterara la elección. Convenció a los líderes de mayor jerarquía del Ejército filipino, que en su mayor parte eran reformistas, a que proporcionaran la seguridad en los centros de votación con soldados y cadetes del programa del Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de Reserva y, prácticamente, puso fin al fraude electoral. Lansdale hizo uso de su experiencia publicitaria y convenció a Magsaysay de realizar una campaña política al estilo estadounidense y destacó la importancia de salir a la calle y hablar con los votantes en el campo.

Lansdale sabía que este tipo de campaña resonaría en el filipino común. Magsaysay hizo campaña, por todas partes del archipiélago, con entusiasmo. Los resultados fueron espectaculares. De los cinco millones de votantes elegibles, Magsaysay ganó, por gran mayoría, con cuatro millones de votos.<sup>11</sup> Con Magsaysay de Presidente, la rebelión huk lentamente se desvaneció, hasta que se convirtió más bien en una molestia menor para el Gobierno y la rebelión, por último, desapareció completamente en la década de los años 90. Lansdale había derrotado a la rebelión huk y estableció un sistema político viable en las Filipinas al evaluar el problema desde la perspectiva filipina. Interesantemente, Lansdale no permaneció en las Filipinas para presenciar los resultados de su éxito. Se trasladó a Indochina para ayudar al recientemente independiente gobierno de Vietnam del Sur.

### La perspectiva

Tanto Epaminondas como Edward Lansdale fueron capaces de ver más allá de los límites de su propia cultura y sociedad, al evaluar las situaciones

desde otra perspectiva. Epaminondas se forzó a evaluar la situación desde el punto de vista de una sociedad que odiaba. Analizó la sociedad lacedemonia desde el punto de vista espartano, al buscar puntos débiles que pudiera explotar y adaptó las fuerzas de Tebas y Beocia para aprovechar las deficiencias espartanas. En el combate de Leuctra, Epaminondas supo que los líderes espartanos no se podían dar el lujo de librar una guerra de desgaste. Tácticamente, ubicó sus fuerzas en una posición en el flanco izquierdo, maximizando su capacidad de matar a los espartiatas. Solo una persona que pudiera ver la perspectiva desde la perspectiva de su adversario hubiera podido ejecutar el plan con éxito en Leuctra y, luego, continuar la campaña en la península del Peloponeso, al liberar a los ilotas y provocar la caída de Esparta.

Edward Lansdale enfrentó un problema aún mayor. Al no contar con verdaderas fuerzas para influir la situación de las Filipinas, se vio obligado a aprender cómo contemplar la situación desde el punto de vista filipino e influir a los encargados clave de tomar decisiones en la sociedad filipina. Todos los éxitos logrados por Lansdale dependieron de su capacidad de ver la situación desde el punto de vista de los filipinos. En el actual ambiente operacional, los líderes de Estados Unidos frecuentemente enfrentan situaciones en las que el uso de la fuerza, es una opción entre muchas disponibles para resolver asuntos operacionales. Los comandantes que pueden comprender la perspectiva del enemigo y otros actores involucrados pueden comprender mejor la situación que enfrentan y emplear eficazmente los elementos del poder nacional disponibles. En Irak, era la comprensión de los líderes de la coalición con respecto a la perspectiva del Movimiento del Despertar Sunita y su grupo de vanguardia, los Hijos de Irak, la que facilitó un cambio en la política y el cambio completo de la insurgencia iraquí. El ganar información desde la perspectiva enemiga es sumamente difícil, pero es un paso hacia la comprensión de los puntos débiles, fuertes e intenciones del enemigo. Si un líder puede adquirir esta comprensión, tendrá mejor oportunidad de lograr el éxito. *MR*

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Grant, Ulysses S., editor, E.B Long, *Personal Memoirs of U.S. Grant* (New York: Da Capo Press, 1982), p. 127.
2. Defense Science Board, "The Role and Status of DOD Red Teaming Activities," Washington, DC, 2003.
3. Hansen, Victor David, *The Soul of Battle* (New York: Free Press, 1999), págs. 23-34.
4. Rusch, Scott M., *Sparta at War* (London: Frontline Books, 2011), p. 196.
5. *Ibid.*, p. 198.
6. Thomas, Evan, *Sea of Thunder* (New York: Simon & Schuster, 2006), p. 105.
7. Currey, Cecil B., *The Unquiet American* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1988), págs. 9-24.
8. Lansdale, Edward Geary, *In the Midst of Wars* (New York: Harper & Row, Publishers, 1972), p. 13.
9. Currey, p. 73.
10. *Ibid.*, p. 83.
11. Lansdale, págs. 69-75.