

Baje una aplicación en su celular que le permita escanear o leer códigos QR y tómela foto al código para entrar a nuestro sitio.

ENERO-FEBRERO 2014

# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

ENERO-FEBRERO 2014

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

<http://militaryreview.army.mil>



**Salir del cementerio:  
La retirada de la Unión Soviética de Afganistán** p.2  
Teniente Coronel David G. Fivecoat, Ejército de EUA

**¿Una primavera cubana?** p.22  
José Ramón Ponce Solozábal

**Cómo luchar y ganar como las mujeres** p.81  
Dr. Robert M. Hill

Military Review

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

PB-100-14-01/02

Headquarters, Department of the Army  
PIN: 103954-000

Approved for public release; distribution is unlimited

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS



# Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

**Teniente General  
David G. Perkins**

*Comandante, Centro de Armas  
Combinadas (CAC)*

**Colonel Anna R. Friederich-  
Maggard**

*Directora General*

**Redacción**

**Marlys Cook**

*Editora Jefe, Edición en inglés*

**Mayor Efrem Gibson**

*Gerente de Producción*

**Miguel Severo**

*Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros*

**Administración**

**Linda Darnell**

*Secretaria*

**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**

**Teniente Coronel Claudio**

**Mendoza Oyarce**

*Oficial de Enlace del Ejército de Chile  
ante el CAC y Asesor de la Edición  
Hispanoamericana*

**Coronel Hertz Pires do**

**Nascimento**

*Oficial de Enlace del Ejército Brasileño  
ante el CAC y Asesor de la Edición  
Brasileña*



## 2 Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán

*Teniente Coronel David G. Fivecoat, Ejército de EUA*

La sabiduría convencional estipula que la Unión de las Repúblicas Socialistas soviéticas fue derrotada en Afganistán y obligada a retirarse en ignominia. Sin embargo, un análisis más detallado de la historia, revela que la Unión Soviética desde 1985 hasta 1992 hábilmente orquestó sus iniciativas diplomáticas, militares y económicas para salir de la República Democrática de Afganistán bajo...



## 15 La presentación del curso para oficiales de comando y estado mayor en el nivel superior operacional

*Teniente Coronel (R) John A. Schatzel, Ejército de EUA y*

*Teniente Coronel (R) Wendell Stevens, Ejército de EUA*

En 2011, El Comando de adiestramiento y doctrina del Ejército de EUA publicó su visión de la educación militar profesional en *The U.S. Army Learning Concept for 2015*. Esta publicación reta al Ejército a proporcionar conocimientos a los líderes en el "nivel superior operacional" para desarrollar a soldados adaptables con destrezas cognitivas, interpersonales y culturales, así como con buen juicio en...



## 22 ¿Una primavera cubana?

*José Ramón Ponce Solozábal*

Ciertamente los movimientos sociales, incluyendo los levantamientos de rebeldía popular, esencialmente, no se producen, de modo fortuito, mera propaganda o exclusiva voluntad de hombres, sino que son causados por leyes intrínsecas, pautadas por contradicciones gestadas en su seno y las cuales regulan teleológicamente el devenir de los acontecimientos. Por ello, flota en el aire la pregunta de por qué no se produce en Cuba una "caída del muro" o una "primavera árabe".



## 30 Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes

*Christopher O. Bowers*

Las amenazas híbridas representan un desafío de seguridad sumamente real para las Fuerzas Armadas de EUA en las décadas venideras. Estas amenazas combinan los puntos fuertes de una fuerza de combate irregular con diversas capacidades de una fuerza armada estatal avanzada y jugarán un rol cada vez más destacado en los asuntos de seguridad internacional.



## 41 La armonía en el campo de batalla: El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas

*Coronel Michael R. Fenzel y Teniente Coronel Shane Morgan, Ejército de EUA*

En julio de 1941, el general George S. Patton, hijo, se dirigió a los soldados de su 2ª División blindada y les aconsejó que "para lograr la armonía en la batalla, cada arma debía apoyar a la otra. El juego en equipo gana". Este concepto fundamental es substancialmente más fácil de hablar al respecto que ir a combate bajo presión. El juego en equipo del que se refiere Patton debe ser bien practicado en el campo de entrenamiento. En el campo de batalla, no hay ninguna oportunidad de detenerse y, luego, re-entrenar al estándar.



## 51 La muerte progresiva: Clausewitz y la contrainsurgencia integral

*Capitán Brett Friedman, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA*

En 1840, el general de división prusiano Carl von Dreyer viajó a la Argelia francesa en calidad de observador militar. En la campaña de contrainsurgencia francesa contra la insurgencia de Abdel-Kadr, Von Dreyer encontró una forma de guerra sumamente distinta a la que solía estudiar en Europa. Dreyer consideró inútil la obra de Clausewitz, *De la guerra*, escrita solo ocho años antes, en la derrota de una insurrección guerrillera. Contrario a la obra de Clausewitz, Dreyer comentó que no se podía encontrar un "centro de gravedad" en la guerra irregular.



## 60 La administración de riesgo del actual Ejército

*Mayor Brendan Gallagher, Ejército de EUA*

De todas las características que un líder, en el nivel organizacional debe exhibir, una de las más importantes es la capacidad de administrar eficazmente el riesgo. Un análisis de tres partes que consiste en primer lugar en, qué se dice en la doctrina reciente del Ejército de EUA sobre el tema, segundo, cómo los elementos de riesgo prácticamente están integrados en cada decisión significativa de liderazgo en el actual ambiente y, por último, qué implicaciones en el actual Ejército contribuye a aclarar este asunto del liderazgo crítico.



## 68 La Influencia Virtual: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo

*Mayor Jana K. Fajardo, Ejército de EUA*

En la actualidad hay más de 7 billones de personas en el mundo y más de 1,2 billones de ellos están afiliados a Facebook, más de 550 millones se afilian a Twitter y todos los meses, más de 1 billón visita YouTube.<sup>1</sup> Estos sitios pertenecen a la categoría de los medios sociales, o una "colección de plataformas y herramientas en línea que se usan para compartir contenido, perfiles, opiniones, ideas, experiencias, perspectivas y los mismos medios, al facilitar las conversaciones e interacciones en línea entre individuos o grupos de personas".



## 81 Cómo luchar y ganar como las mujeres\*

*Dr. Robert M. Hill*

En mayo de 2012, Renee Montagne de la Radio Pública Nacional pasó un tiempo en Afganistán cubriendo distintos asuntos críticos que vive el país a medida que enfrenta el futuro sin la presencia significativa de la OTAN y de Estados Unidos. El 10 de mayo, el tema fue acerca de los derechos de las mujeres y preocupaciones de que si los talibanes se incorporaron al proceso político, o si fueron capaces de establecer cierto grado de control, las ganancias en cuanto a los derechos de las mujeres, muy ciertamente, estarían en peligro.

Foto de portada: El especialista David Reaves, Ejército de EUA, se desempeña como guardia de seguridad junto a un soldado del Ejército Nacional afgano (ANA) en una instalación del ANA en la aldea de Parwa'i en el distrito de Nuristán en el este de Afganistán, 26 de agosto de 2010.

(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Steven R. Doty)

# Salir del cementerio: La retirada de la Unión Soviética de Afganistán

Teniente Coronel David G. Fivecoat, Ejército de EUA

Derechos reservados por el autor

Este artículo fue originalmente publicado en inglés en la revista *Parameters*, número de verano de 2012

**L**A SABIDURÍA CONVENCIONAL estipula que la Unión de las Repúblicas Socialistas soviéticas (URSS) fue derrotada en Afganistán y obligada a retirarse en ignominia. Sin embargo, un análisis más detallado de la historia, revela que la Unión Soviética desde 1985 hasta 1992 hábilmente orquestó sus iniciativas diplomáticas, militares y económicas para salir de la República Democrática de Afganistán (DRA, por sus siglas en inglés) bajo sus términos y el amparo de un acuerdo internacional. Esto dejó atrás un régimen semi estable, una institución militar mejorada, una terrible situación económica y un compromiso con una relación a largo plazo. Durante todo el proceso de retirada, la Unión Soviética dependió del liderazgo de Mikhail Gorbachov y Mohammad Najibullah para armonizar los instrumentos del poder; desarrolló una estrategia militar centrada en controlar las ciudades, asegurar las carreteras principales y rápidamente entrenar y equipar a las fuerzas afganas; y utilizó un plan de transición que combinó las fechas y forma escalonada de la “afganización” de la guerra. En 1991, cuatro meses después de que la ayuda soviética se suspendiera, el gobierno afgano se derrumbó bajo la presión de los muyahidines.

En este artículo se ofrece una breve historia de las iniciativas de la Unión Soviética entre 1985 y 1989 para poner fin a la guerra y salir de Afganistán. Se analiza y evalúa cuatro aspectos clave de la salida: el liderazgo, la estrategia militar, el plan de transición y la economía. Más importante aún, en este artículo se explota la experiencia de la Unión Soviética para obtener las lecciones críticas que pueden ponerse en práctica en la situación actual en Afganistán, tales como el liderazgo vigoroso, una línea de tiempo clara y un compromiso de diez años de ayuda.

## La guerra de 1979 a 1984

Afganistán era importante para la Unión Soviética por su frontera compartida, una relación especial desde 1921 y la amenaza planteada por la tendencia de Afganistán hacia el caos a finales de 1970. Cuando el país se tambaleaba, el 40º Ejército de la URSS invadió el 25 de diciembre de 1979, “con la misión de prestar ayuda internacional al amigable pueblo afgano”.<sup>1</sup> Se apoderó del gobierno, asesinó al presidente Hafizullah Amin e instaló a Babrak Karmal. El Kremlin percibió la intervención como un compromiso a corto plazo —el “Limitado contingente de las fuerzas” asumiría la guarnición y los deberes de seguridad urbana, mientras que el Ejército afgano se desplegaba en el campo para luchar contra los muyahidines. Sin embargo, el mal desempeño de las fuerzas de la DRA, llevó al 40º Ejército a la guerra. En

---

*El teniente coronel David G. Fivecoat comandó un batallón de infantería en Afganistán, desde 2010-hasta 2011. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Historia militar de la Academia militar, una Maestría en Artes*

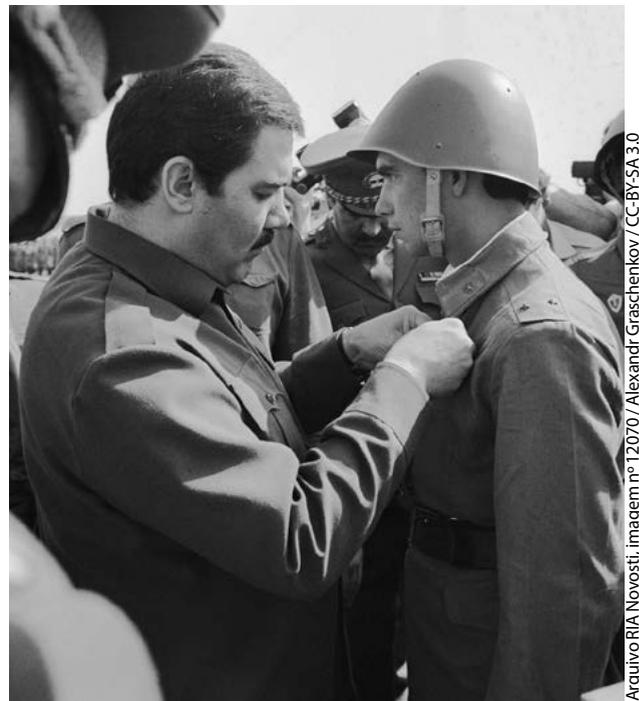
*militares y Ciencias de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y otra Maestría en Estrategia de seguridad nacional de la Escuela Nacional de guerra.*

los primeros cuatro años, la combinación de una estrategia centrada en lo militar, el débil liderazgo de Karmal y el énfasis en la transformación del país en un estado comunista, provocó el crecimiento de una insurgencia generalizada acompañada por una constante pérdida de hombres y pertrechos.

### 1985: Gorbachev y la solución militar

Después de convertirse en el líder de la URSS en marzo de 1985, Mikhail Gorbachev informó a los gobiernos soviéticos y afganos que tenían un año para llevar a cabo progresos decisivos en Afghanistan.<sup>2</sup> Al considerar que la victoria militar era la única solución, Gorbachov favoreció una estrategia que destacaba una variedad de instrumentos militares. Militarmente hablando, los soviéticos aumentaron la fuerza del 40º Ejército de 26.000 soldados a 108.000, aseguró los centros de la población y las líneas de comunicación y, llevó a cabo agresivas operaciones militares.<sup>3</sup> Al utilizar “tácticas nuevas y más agresivas, una extensión de la guerra a las provincias orientales... y un uso indiscriminado del poder aéreo”, el 40º Ejército y sus camaradas afganos llevaron a cabo operaciones del tamaño de regimiento en las provincias de Wardak, Kunar, Herat, Kandahar y Khost.<sup>4</sup> En un “año sangriento de lucha”, resultaron muertos 1.868 soldados soviéticos y 1.552 heridos, así como 3.690 afganos muertos y 8.898 heridos.<sup>5</sup> Las operaciones militares “estuvieron a punto de vencer a los muyahidines” pero no produjo el progreso decisivo que exigía Gorbachov.<sup>6</sup>

La Unión Soviética aumentó el entrenamiento y equipamiento del Ejército afgano al expandirlo a 252.900 tropas.<sup>7</sup> La policía secreta, Khedamat-e Etaláat-e Dawlati (KhAD), que constó de unos 26.700 agentes, arrestó e interrogó a insurgentes, llevó a cabo operaciones de contrainsurgencia y negoció el cese al fuego con los líderes tribales y las milicias locales. La “institución más exitosa del régimen”<sup>8</sup>, los despiadadamente eficientes agentes ayudaron al gobierno a mantener el control de la población y contrarrestar la insurgencia. Los 90.200 Policías del Ministerio del Interior eran una fuerza “capaz y eficaz”; lucharon contra los insurgentes, expandieron el control del gobierno y



Najibullah (a la izquierda) Secretario-general del Partido Democrático Popular de Afganistán, condecorando un militar soviético.

custodiaron el gobierno y las instalaciones industriales en cada provincia.<sup>9</sup> Los 146.000 soldados del Ejército afgano estaban organizados en 21 zonas de operación, apoyaron las operaciones soviéticas y llevaron a cabo un número limitado de operaciones semi independientes. Poco impresionados con el Ejército afgano, sus asesores soviéticos criticaron su “deficiente destreza de tiro y disciplina, débil mando y control y, descuido del equipo.”<sup>10</sup>

Al darse cuenta de la falta de éxito de los militares al final de la temporada de lucha, Gorbachov acusó a Karmal de distanciar sus políticas del comunismo y le aconsejó “ampliar su base social. Buscar un diálogo con las tribus. Intentar obtener apoyo del clero. Renunciar a la economía con tendencia izquierdista. Aprender a organizar la ayuda del sector privado.”<sup>11</sup> Además, la Unión Soviética usó distintas técnicas para revitalizar las negociaciones de paz. Cuando las conversaciones de proximidad patrocinadas por las Naciones Unidas en Ginebra llegaron a un callejón sin salida en agosto, las partes ya habían resuelto muchos de los temas más polémicos. A fin

de ayudar a la DRA, la Unión Soviética aumentó su ayuda de 40 por ciento a 31 billones de afganis, el equivalente a US\$ 612 million.<sup>12</sup> A pesar de los ajustes de los soviéticos, Karmal no pudo organizar los instrumentos del poder nacional —el 40° Ejército se sentía permanentemente frustrado por la incapacidad de Karmal de sincronizar sus iniciativas políticas con la ayuda soviética.<sup>13</sup>

### 1986: Najibullah y la afganización

Incapaz de obtener una solución militar, Gorbachov describió la guerra en Afganistán como una “herida sangrante”.<sup>14</sup> Pidió que las fuerzas soviéticas rápidamente regresaran a casa y cambió a una estrategia que utilizaba los instrumentos militares y diplomáticos.<sup>15</sup> Su decisión fue un reconocimiento de facto de la inadecuación de Afganistán para el comunismo, la falta de voluntad de la Unión Soviética para hacer un compromiso a largo plazo y su aversión a extender la guerra para detener el flujo de armas, dinero y combatientes de Pakistán. A fin de señalar las cosas en la dirección correcta, la Unión Soviética removió a Karmal en mayo. Consideraron como su reemplazo a Mohammad Najibullah, el ex jefe de la KhAD, como un “político pragmático mejor organizado, obstinado que comprendía el deseo soviético...

salir de Afganistán.”<sup>16</sup> Similar a su ultimátum de 1985, Gorbachov asignó a Najibullah unificar a Afganistán durante los próximos dos años mientras que los soviéticos salían de Afganistán.

La Unión Soviética comenzó la “afganización” de la guerra al entregar la mayor parte de la responsabilidad de las operaciones de combate a la DRA. Continuó apoyando las operaciones con aviación, artillería e ingenieros; trabajó para que las unidades contaran con toda su fuerza; y se centró en la profesionalización de los estados mayores de la DRA.<sup>17</sup> Con 1.800 asesores militares soviéticos divididos en cada división, brigada y batallón afgano, los asesores “coordinaron las acciones de las fuerzas afganas con las fuerzas del 40° Ejército”.<sup>18</sup> No es de sorprenderse que con los antecedentes de Najibullah, el desarrollo de las fuerzas de seguridad se centrara en la KhAD; se duplicó en tamaño en sólo un año. Además, la DRA comenzó a hacer pagos generalizados a las milicias a cambio de los ceses al fuego —en 1986 más de 65.000 se unieron a las nóminas.

Al trabajar juntos, las fuerzas soviéticas y de la DRA llevaron a cabo grandes operaciones de ofensiva en las provincias de Faryab, Paktia, Kandahar y Lowghar.<sup>19</sup> En una de sus primeras operaciones independientes importantes, el Ejército afgano y las fuerzas KhAD, con el apoyo de la aviación de ala fija y rotativa afgana, capturaron Javara, cerca de Khost, en abril. A finales de octubre, el 40° Ejército llevó a cabo un retiro simbólico de seis regimientos para demostrar el compromiso de separación de la URSS.<sup>20</sup> Lamentablemente, la comunidad internacional malinterpretó las intenciones de Gorbachov y lo consideraron un mero truco publicitario.<sup>21</sup> Con la iniciación de la afganización, los costos de la guerra fueron casi los mismos para los soviéticos —1.333 murieron en acción y 1.552 resultaron heridos, pero las pérdidas de la DRA aumentaron significativamente a 5.772 muertos y 11.876 heridos.<sup>22</sup>

Las tendencias económicas siguieron disminuyendo a medida que los gastos afganos rápidamente superaron los ingresos. A fin de ayudar a la DRA, la Unión Soviética incrementó su ayuda a 12 por ciento.<sup>23</sup> Más inquietantes aún



Foto: Mikhail Evstafiev

Un soldado soviético espera en las sombras durante la guerra en Afganistán.



Foto: Mikhail Evstafiev

Un grupo *Spetsnaz* (operaciones especiales) se prepara para una misión en Afganistán, 1988.

fueron las exportaciones de gas natural, la manera mayor de ingresos del estado, disminuyeron 16 por ciento con respecto al año anterior. A fin de cubrir el déficit, la DRA imprimió más dinero.

### 1987: La reconciliación nacional

A principios de 1987, la Unión Soviética concluyó que la situación era grave. Eduard Shevardnadze, el Ministro soviético de Asuntos Exteriores, declaró que “en esencia, luchamos contra el campesinado. El aparato del estado funciona deficientemente. Nuestro asesoramiento y ayuda es ineficaz”.<sup>24</sup> Al buscar una salida, Gorbachov se centró en modificar las políticas de Afganistán, persiguiendo una resolución diplomática internacional, mientras seguía proporcionando apoyo militar y económico. La orquestación mejorada de los instrumentos de poder ayudó a establecer las condiciones para la salida de la Unión Soviética en 1988 y 1989.

A principios de 1987, Najibullah anunció la Política de Reconciliación Nacional, un plan integral que abarca un cese al fuego nacional, un acuerdo

para compartir el poder con la oposición, amnistía para los presos políticos y una oferta a los comandantes locales muyahidines de control autónomo y pagos a cambio del cese al fuego.<sup>25</sup> En el verano, Najibullah instituyó reformas agrarias. Afganistán aprobó una nueva Constitución en noviembre que centraba todo el poder ejecutivo en la Presidencia, estableció el mes de abril de 1988 como una fecha para las elecciones parlamentarias y declaró el Islam como la religión oficial del estado.<sup>26</sup> Los cambios integrales lograron “resultados modestos” a fin de año y abordaron algunas de las principales quejas políticas de los muyahidines.<sup>27</sup>

Mientras las conversaciones continuaban en Ginebra, la Unión Soviética se comunicó directamente con los estadounidenses en una cumbre llevada a cabo el mes de septiembre en Washington, D.C. donde Gorbachov propuso retirar al 40° Ejército en un periodo de 7 a 12 meses luego de que se firmara un acuerdo.<sup>28</sup> Todavía tenía la esperanza de poder terminar el apoyo estadounidense proporcionado a los muyahidines como condición previa.

Militarmente, el 40 ° Ejército solo luchó cuando fue atacado y se centró en entrenar a las fuerzas de la DRA. Las fuerzas afganas siguieron creciendo a más de 323.000 soldados y las milicias crecieron hasta 130.000 combatientes.<sup>29</sup> Una de las milicias más eficaces fue la Legión de uzbekos del General Abdul Dostum, conocida como la 53ª División, que fue utilizada en todo el país con gran éxito. En Afganistán, el año 1987 marcó un gran parámetro para las fuerzas de seguridad con más de 416.000 soldados de la DRA y fuerzas soviéticas que combatían a los muyahidines y controlaban a la población. En el Manual de Campaña (FM) 3-24 del Ejército de EUA se establece la proporción ideal para las tropas contrainsurgentes “cae dentro del rango de 20 a 25 contrainsurgentes por cada 1.000 habitantes en un área de operaciones”.<sup>30</sup> En 1987, la URSS y la DRA alcanzaron un promedio de 32 soldados por cada 1.000 habitantes de la población. Sin embargo, se estima que las fuerzas del gobierno solo controlaron 35 por ciento de los distritos afganos.

Operacionalmente, la DRA y fuerzas soviéticas participaron en un cese al fuego temporal en enero y febrero pero llevaron a cabo operaciones de gran envergadura en las provincias de Paktia y Kandahar durante el verano.<sup>31</sup> De noviembre a enero de 1988, cinco divisiones afganas y soviéticas participaron en la operación Magistral, una operación para liberar a la sitiada ciudad de Khost. Los afganos se desempeñaron eficazmente y demostraron que podían derrotar a los muyahidines en una batalla convencional.<sup>32</sup> Las pérdidas del 40º Ejército en 1987 declinaron a 1.215 muertos y 1.004 heridos, mientras que para la DRA aumentaron a 6.229 muertos y 12.786 heridos.<sup>33</sup>

Los gastos del gobierno afgano aumentaron debido a los pagos de cese al fuego y la expansión del ejército. Sus ingresos disminuyeron debido a la cancelación de los impuestos no saldados de todos los refugiados y la disminución de las exportaciones de gas natural. A fin de cubrir



Arquivo RIA Novosti, imagem nº 476785 / Yuriy Somov / CC-BY-SA 3.0

Soldados soviéticos son acogidos por un residente local al regresar de Afganistán.

el déficit, la Unión Soviética aumentó 83 por ciento su ayuda a 64 billones de afganis (US\$ 1,2 billones) más que en 1986.<sup>34</sup>

### **De 1988 a 1989: los acuerdos de Ginebra y la salida escalonada de Afganistán**

Desde el 1 de enero de 1988 hasta el 15 de febrero de 1989, Gorbachov combinó declaraciones unilaterales, negociaciones, un dramático aumento en ayuda militar y financiera y una retirada de dos fases para navegar a la Unión Soviética fuera del “cementerio de los imperios”.<sup>35</sup> En Afganistán, Najibullah continuó usando la Política de Reconciliación Nacional pero la reorientó hacia la supervivencia del régimen y una base islámica.<sup>36</sup> La hábil orquestación de los instrumentos económicos, militares y diplomáticos le permitieron a la URSS salir de Afganistán bajo sus términos.

Cuando las conversaciones de Ginebra se estancaron a principios de 1988, Gorbachov hizo un audaz anuncio unilateral para revitalizar el proceso: la URSS comenzaría su retirada el 15 de mayo sin ningún requisito de que Estados Unidos suspendiera la ayuda a los mujahidines.<sup>37</sup> El 14 de abril, los gobiernos de Pakistán y Afganistán firmaron los acuerdos de Ginebra en los que se estipuló la retirada del 40º Ejército, Najibullah permanecería en el poder y Estados Unidos y la URSS podrían continuar apoyando a sus aliados.<sup>38</sup> Si bien el acuerdo fue menos que ideal, demostró un nuevo compromiso de soluciones políticas y señaló a los demás Estados clientes que la Unión Soviética no abandonaría a sus aliados del tercer mundo. Debido a un boicot de la oposición, las elecciones parlamentarias afganas en abril no pudieron atraer a los mujahidín al gobierno.

Tras la firma de los acuerdos de Ginebra, el 40º Ejército llevó a cabo una retirada planificada y magníficamente ejecutada de nueve meses.<sup>39</sup> La primera Fase duró del 15 de mayo al 15 de agosto y se retiraron más de 50.000 tropas mientras entregaban las guarniciones en Jalalabad, Ghazni, Gardez, Lashkargah, Kandahar y Kunduz a las fuerzas de la DRA.<sup>40</sup>

A fin de estructurar la segunda fase de la retirada, los soviéticos desplegaron un batallón de misiles tipo SCUD y abrieron un puente aéreo de suministros a Kabul. Después de una pausa, la segunda fase se produjo de diciembre de 1988 al 15 de febrero de 1989. Los soviéticos retiraron sus fuerzas restantes y entregaron las guarniciones en las provincias de Kabul, Herat, Parwan, Samangan, Balkh y Baghlan.<sup>41</sup> Además de la retirada, las fuerzas afganas y soviéticas llevaron a cabo la operación Tifón, una ofensiva aérea y terrestre en el valle de Panjshir en donde resultaron muertos 600 mujahidines de Ahmed Massoud.<sup>42</sup> En general, durante los dos años de las operaciones de retirada, las pérdidas de los soviéticos incluyeron 812 muertos y 685 heridos mientras que las pérdidas de la DRA fueron de 26.260 muertos y 38.547 heridos.<sup>43</sup> Sin embargo, la naturaleza deliberada de la retirada, incluyendo la pausa entre las fases y el flujo constante de alimentos y equipo militar, reforzó la confianza del régimen de Najibullah.

Como parte de su compromiso a largo plazo, la URSS discretamente dejó 200 militares y asesores del KGB en Kabul.<sup>44</sup> Aunque los 329.000 hombres de las fuerzas afganas habían liderado en los últimos dos años de lucha, la retirada del 25 por ciento de la fuerza de combate en nueve meses, así como el retiro del apoyo de aviación y potencia de fuego del 40º Ejército, resultó en un aumento considerable de la violencia insurgente.

A medida que Najibullah intentaba mantener el poder, aumentó el dinero a los líderes de la oposición para los ceses al fuego y añadió 30.000 militantes a la nómina. La ayuda soviética aumentó a 132 billones de afganis (US\$ 2,6 billones) en 1989, parcialmente debido a la transferencia de millones de afganis en combustible, municiones y equipo militar a la DRA.<sup>45</sup> Además, la URSS comenzó convoyes de suministro de 600 camiones semanales a Kabul. Los ingresos siguieron en declive cuando los soviéticos taparon los pozos de gas natural a medida que retiraron sus expertos técnicos.<sup>46</sup> Tristemente, la guerra y las políticas soviéticas habían convertido a Afganistán en una catástrofe económica.

## **De 1989 a 1992: la ayuda y el fin de la Unión Soviética**

Mientras el último soldado cruzaba el puente de la Libertad el 15 de febrero de 1989, los líderes soviéticos no estaban seguros de cuánto tiempo Najibullah permanecería en el poder. Si bien el gobierno afgano controlaba las ciudades y carreteras con una combinación de fuerzas convencionales, KhAD y las milicias, el déficit presupuestario y la amenaza insurgente presentaban serios desafíos para el gobierno. Sin embargo, la salida de los rusos energizó a Najibullah; “tomó medidas mucho más audaces con la Política de Reconciliación Nacional en términos de apertura del gobierno y la sociedad, estableció vínculos con los líderes tribales y se desprendió de su imagen comunista —todos los cuales ayudaron al gobierno de la DRA a sobrevivir en 1992.”<sup>47</sup>

El régimen fue desafiado inmediatamente —los muyahidines intentaron y no pudieron capturar a Jalalabad en abril de 1989 y el Ministro de Defensa intentó y no pudo llevar a cabo un golpe de estado en marzo de 1990. A pesar de estas emergencias, Moscú no estableció ninguna línea de respaldo militar directa; sin embargo, Gorbachov prometió que “incluso en las circunstancias más duras y difíciles —le proporcionaremos armas.”<sup>48</sup> Sorprendentemente, las fuerzas afganas lucharon muy bien en Jalalabad y luego se apoderaron de la fortaleza Paghman cerca de Kabul. La insurgencia, sin embargo, conquistó a Khost en 1991, lo que considerablemente debilitó el control del poder de Najibullah. Luego el General Dostum y su legión de Uzbek desertaron a principios de 1992. Esto, junto con el fin de la ayuda soviética, hizo inevitable el colapso de Najibullah.

Aún cuando la URSS se deslizaba hacia su propia muerte, siguió proporcionando miles de millones de afganis para apoyar a la DRA.<sup>49</sup> Con el tiempo, la URSS y Estados Unidos firmaron un acuerdo para poner fin al apoyo proporcionado a sus aliados. Cuando la ayuda soviética cesó en enero de 1992, el gobierno afgano ya no pudo pagar a las milicias o a las fuerzas armadas. Najibullah

cayó del poder cuatro meses más tarde cuando Massoud y las tropas de Gulbudin Hekmatyar ocuparon Kabul y sus alrededores.<sup>50</sup>

La operación de retirada mientras se está en contacto, es una de las operaciones más difíciles de llevar a cabo para un ejército o una nación. La estrategia de retirada de Afganistán por parte de la Unión Soviética, mientras luchaba contra una insurgencia determinada, claramente demuestra la importancia que tiene el liderazgo vigoroso, una policía secreta para controlar la población, el poderío aéreo, el margen de tiempo y un compromiso a largo plazo de ayuda financiera al proceso. A pesar de las deficiencias de la República Democrática de Afganistán de Najibullah, duró un año más de lo que el gobierno de Nguyen Van Thieu de la República de Vietnam permaneció en el poder después de la salida de Estados Unidos.<sup>51</sup> Hay varias lecciones de la época soviética que podrían ponerse en práctica a la situación actual en Afganistán.

### **El liderazgo**

El liderazgo de Mikhail Gorbachov fue vital para sincronizar los instrumentos del poder en Moscú y Kabul. De las declaraciones unilaterales de ultimátum a los compromisos con los líderes mundiales, Gorbachov administró el proceso con mano firme. La voluntad de sustituir a Karmal con Najibullah demostró un enfoque práctico para encontrar a un líder que pudiera armonizar las políticas durante la salida de la URSS. Su decisión de buscar una solución militar en 1985 y luego usar el fracaso de la misma para cambiar a una estrategia de retirada fue brillante. Por último, el logro de negociar una retirada sin el compromiso de Estados Unidos y Pakistán de detener la interferencia luego de la salida, fue una decisión difícil pero pragmática.

Najibullah permaneció en el poder durante seis años debido a su habilidad de movilizar a los partidarios del régimen y dividir la oposición.<sup>52</sup> A pesar de su bien merecida fama de crueldad e intimidación, Najibullah era “un buen organizador, una persona muy educada... [y un líder que] hizo todo lo que pudo por mejorar la situación



Archivo RIA Novosti, imagen nº 660671 / A. Solomonoov / CC-BY-SA.3.0

Entrevista colectiva de prensa afgana-soviética. De izquierda a derecha: el Comandante de las tropas soviéticas, general de división Boris Gromov y el vicejefe del departamento de propaganda del Comité Central del Partido Comunista, Vladimir Sevruk.

en Afganistán”.<sup>53</sup> Su Política de Reconciliación Nacional combinó la amnistía, un cese al fuego, una nueva Constitución, las reformas agrarias, las elecciones y la cooptación de los comandantes muyahidines para disminuir la violencia y aumentar la estabilidad. Además, sus iniciativas para cambiar al gobierno a una democracia parlamentaria en 1987 y un sistema multipartidista en 1990 fueron intentos significativos para acomodar políticamente a los muyahidines. En retrospectiva, los cambios políticos hubieran tenido un mayor impacto de haberse puesto en práctica en 1985 para complementar las iniciativas militares agresivas.

Hay varios paralelos con la situación en 2012. En el libro de Bob Woodward titulado *Obama's Wars* se describe al presidente de Estados Unidos Barack Obama desempeñando un papel clave en cuanto a la elaboración de la estrategia afgana, la determinación de los niveles de tropas y el

establecimiento de fechas. El Presidente se ha mantenido al margen, pero durante su implementación con el vicepresidente Joe Biden se comunicó, regularmente, con el presidente Karzai.<sup>54</sup> Las comunicaciones rutinarias personales entre el presidente Obama, el presidente Karzai y el primer ministro, Yousaf Raza Gilani de Pakistán, puede mejorar la orquestación de la estrategia de retirada.

Lamentablemente, Karzai se ha caracterizado por ser un “individuo débil, poco familiarizado con las bases de fomentación de nación.”<sup>55</sup> A pesar de los anuncios del Programa de Paz y Reintegración de Afganistán, no ha usado un plan integral como la Política de Reconciliación Nacional de Najibullah para acomodar políticamente a los talibanes. Lo más revelador es que solo 2.497 talibanes se reconciliaron en 2011.<sup>56</sup> Si bien las próximas elecciones presidenciales afganas están programadas para el 2014, ahora es el momento para que Estados Unidos inste a que se haga una lista de

los líderes más fuertes. Algunos expertos han sugerido que Abdul Qayyum Katawazai de la Dirección Nacional de seguridad (NDS, por sus siglas en inglés), el ex ministro del Interior Mohammad Hanif Atmar, Ashraf Ghani Ahmadzai, o Abdullah Abdullah podrían proporcionar un liderazgo más vigoroso durante la salida de las fuerzas de la coalición. La comunicación personal de los líderes en Washington y Kabul, un presidente afgano más fuerte en el 2014 y una Política viable de Reconciliación Nacional podría ayudar a la retirada de los Estados Unidos de Afganistán.

### **La estrategia militar**

La estrategia militar soviética combinó el control de las ciudades y población, la seguridad de las carreteras principales, un Programa dinámico ferroviario y de equipamiento para las operaciones militares y centró las operaciones militares afganas para eliminar los puntos fuertes de los insurgentes. De 1985 a 1989, la Unión Soviética ayudó a que las fuerzas de la DRA crecieran de 252.900 a 329.000 tropas en una fuerza conjunta conformada por la KhAD, el Ministerio del Interior y las fuerzas del Ejército. El enfoque hacia mejorar el entrenamiento, disminuir las deserciones y desarrollar al estado mayor dio lugar a un marcada “mejoría en la calidad y eficiencia de las fuerzas armadas afganas... en 1986.”<sup>57</sup> El poder de combate del 40° Ejército y las fuerzas de la DRA desde 1985 hasta 1989 proporcionó seguridad, un promedio de 28 soldados por cada 1.000 ciudadanos, muy por encima del nivel ideal de seguridad durante una operación de contrainsurgencia.<sup>58</sup> Las fuerzas combinadas llevaron a cabo un promedio de 68 operaciones a nivel de regimiento y división de mayor envergadura anuales. A pesar de los niveles de tropas y las operaciones, los líderes soviéticos solo pudieron mantener el control en un promedio de 26 por ciento de los distritos de Afganistán. Según Gorbachov, el problema afgano “no puede resolverse por medios militares”.<sup>59</sup>

La estrategia militar de Estados Unidos en Afganistán en 2012 es similar a la del 40° Ejército: control de la población, asegurar las carreteras, luchar contra la insurgencia en el sur y sureste y

entrenar y equipar a las fuerzas afganas. Como la Unión Soviética, Estados Unidos ha luchado para proteger a la población (36% de los distritos de terreno clave estaban bajo el control del gobierno en septiembre de 2010) con un poder de combate significativamente menor —11,2 soldados de las fuerzas de seguridad por cada 1.000 ciudadanos.<sup>60</sup> Con una caída proyectada de la fuerza de la coalición y de poder de combate afgano, Estados Unidos y sus aliados afganos están en el nivel máximo de seguridad. A medida que disminuye el número de fuerzas, tendrán que tomarse medidas difíciles. Así como para la Unión Soviética en 1987, el mejor futuro papel de Estados Unidos es entrenar, equipar y asesorar a las fuerzas afganas; proporcionar aviación y apoyo de inteligencia; y asistir en los ataques afganos. La transición a esta estrategia no solo disminuirá las pérdidas de las fuerzas estadounidenses, sino que es más probable que drásticamente aumenten las bajas de las fuerzas de Seguridad Nacional Afgana (ANSF, por sus siglas en inglés) sobre su actual tasa de bajas anual de 1,4 por ciento de la fuerza.<sup>61</sup>

Las fuerzas de seguridad afganas han superado en cuanto a soldados a la NDS (Policía Secreta) en 22.000, a la Policía Nacional Afgana en 143.000 y al Ejército Nacional Afgano en 179.610.<sup>62</sup> Similar a la época soviética, Estados Unidos ha luchado para desarrollar la calidad de la fuerza, resolver problemas de entrenamiento y disciplina y limitar las deserciones. Con la disminución de las fuerzas de seguridad afganas, un aumento en el tamaño de la NDS podría compensar esta falta de poder de combate a través de su capacidad para controlar a la población y desarrollar la inteligencia relacionada con el Talibán.<sup>63</sup>

Un área donde Estados Unidos ha quedado rezagado en comparación con la Unión Soviética es en el desarrollo de una fuerza aérea. La fuerza aérea afgana actual consiste en 4.956 pilotos que vuelan helicópteros de ataque 33 Mi-17 y 9 Mi-35.<sup>64</sup> Para el año 2016 la fuerza se expandirá a 8.000 pilotos y 145 aeronaves, incluyendo helicópteros de ataque adicional y 20 aviones de ataque A-29 Super Tucano de ala fija.<sup>65</sup> En contraste, en el punto culminante de la época soviética, la fuerza

aérea afgana consistió de 7.000 pilotos quienes volaban 240 aviones de ataque incluyendo los MiG-21, los Su-7 y los MiG-17; 150 helicópteros; y 40 aviones de transporte.<sup>66</sup> El desarrollo de poder aéreo de ala rotativa y fija afgana es crítico para el transporte, reconocimiento y potencia de fuego durante la transición; la meta de 2016 puede que esté atrasada.

### El plan de transición

La Unión Soviética desarrolló e implementó un plan de transición eficaz para salir de Afganistán. Según Gorbachov afirmó: “se ha establecido una meta clara —para acelerar nuestro proceso a fin de tener un país amigo y dejar... todas nuestras acciones en todos los medios— políticos, diplomáticos, económicos” y los mismos deben ser sincronizadas.<sup>67</sup> Las fechas internas para presionar al gobierno de Najibullah a que se haga responsable de la guerra, fechas externas para servir como función de fuerza y una afganización gradual de la guerra se combinaron para permitir que el 40° Ejército pasara la responsabilidad a la DRA y se retirara.

En 1986, el Kremlin consideró que los líderes afganos se contentaban con sentarse y dejar que el 40° Ejército luchara contra los muyahidines. A fin de cambiar esta mentalidad, Gorbachov ordenó a Karmal y luego a Najibullah unificar a Afganistán en un periodo de dos años mientras que el 40° Ejército preparaba su retirada. La planificación y ejecución de la retirada militar de precisión impidió que Afganistán cayera en el caos. Las fechas tuvieron su efecto deseado —según lo expresado por Gorbachov, “Entraron en pánico en Kabul cuando se enteraron que pretendíamos retirarnos”.<sup>68</sup>

Las fechas externas fueron usadas como una función de fuerza para estimular las negociaciones de Ginebra. El primer ejemplo se produjo en febrero de 1986 cuando Gorbachov anunció al Congreso del partido comunista lo siguiente: “Nos gustaría, en un futuro cercano, que las fuerzas soviéticas regresen... a su patria. La fecha ha sido coordinada con el lado afgano para hacer una retirada paso a paso”.<sup>69</sup> Las ofertas hechas a

Washington en septiembre de 1987 de retirarse en un periodo de 9 a 12 meses jugaron un papel fundamental en las negociaciones que condujeron a energizar los acuerdos de Ginebra. Por último, la fecha de la retirada estipulada en los acuerdos fue utilizada para negar otras solicitudes por parte del gobierno de Najibullah de ayuda militar adicional más allá de la fecha tope del 15 de febrero.

La afganización, o el fortalecimiento de las fuerzas armadas de Afganistán, la extensión del control del gobierno afgano y la soviétización de la guerra se llevaron a cabo en dos etapas —de 1985 a 1987 y de 1988 a 1989.<sup>70</sup> Desde 1985 hasta 1987, el 40° Ejército y la contraparte de las fuerzas de seguridad de la DRA compartieron la responsabilidad de la guerra a medida que la DRA, gradualmente, asumía el liderazgo y las fuerzas soviéticas se retiraban. De 1988 a 1989, el 40° Ejército centró sus esfuerzos en la retirada mientras ayudaba a sus aliados con el apoyo de la aviación. La cifras de bajas desde 1985 hasta 1989 claramente reflejaron la transición —las bajas soviéticas disminuyeron un promedio de 32 por ciento, mientras que las bajas afganas anuales aumentaron 28 por ciento.<sup>71</sup>

Estados Unidos ha anunciado varias fechas en Afganistán. La primera, en diciembre de 2009, el presidente Obama anunció el inicio de la retirada en el verano de 2011. Luego, en la Conferencia de Lisboa de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) comentó que la fecha tope se extendería hasta el 2014. Recientemente, el ex secretario de defensa, Leon Panetta, enturbió las aguas al dar una fecha en 2013 para la transición de la fuerza de seguridad.<sup>72</sup> El cambio de la fecha de retirada ha disminuido la influencia de la línea de tiempo con las fuerzas de la coalición y el gobierno de Karzai. A pesar del posible efecto sobre la insurgencia, la Casa Blanca necesita establecer una fecha firme para el retiro a fin de estimular al gobierno de Karzai, unificar a los aliados en su compromiso con Afganistán y establecer una fecha firme para propósitos de planificación. Las declaraciones de la reunión de la OTAN en Chicago son un paso positivo para solidificar una fecha de salida.

## La economía de Afganistán

En el pasado siglo, los gobiernos afganos han dependido de los altos niveles de ayuda o subvenciones para la estabilidad financiera.<sup>73</sup> En la época soviética, el costo de una gran fuerza de seguridad, pagos substanciales a las milicias e ingresos limitados de la venta de gas natural y derechos de aduana crearon un país insostenible sin la ayuda externa. En 1988, 25 por ciento del presupuesto del gobierno fue proporcionado por la ayuda externa, mientras que 43 por ciento fue financiado a través de la impresión de dinero, lo que resultó en una hiperinflación.<sup>74</sup> En última instancia, el factor más influyente en el colapso de Afganistán fue la falta de ayuda exterior. Estados Unidos y sus aliados necesitan prestar atención a esta lección y comprometerse a proporcionar ayuda a Afganistán durante décadas para garantizar la estabilidad futura.

Las finanzas de 2012 del gobierno de Karzai se asemejan a las del gobierno de Najibullah en 1989. De marzo de 2010 a marzo de 2011 el gobierno afgano tuvo un ingreso de US\$ 1,9 billones.<sup>75</sup> Sin embargo, los gastos fueron US\$ 17,6 billones, que principalmente fueron cubiertos por las donaciones de US\$ 15,7 billones por parte de Estados Unidos y otros países.<sup>76</sup> A pesar de las posibles futuras fuentes de ingresos, tales como gravar las minas de cobre de Aynak, Afganistán seguirá siendo un Estado deudor en el futuro previsible.<sup>77</sup> A fin de complementar la fecha de 2014 para la afganización de la guerra y de 2017 para una retirada completa, Estados Unidos y sus aliados necesitan estar preparados para proveer US\$ 12 billones anuales hasta 2017 y US\$ 7 billones anuales hasta 2022 para impedir que Afganistán vuelva a las filas de los estados fallidos.<sup>78</sup> Estas cifras obligará al gobierno de Karzai a tomar decisiones difíciles mientras mantiene el tamaño de sus fuerzas de seguridad. Lo más importante es que evitará una rápida caída de la ayuda que podría causar la crisis económica y mayor inestabilidad. Las cumbres del G-8 y la OTAN este

verano presentan una gran oportunidad para coordinar a los donantes a fin de apoyar la post Fuerza de Asistencia en Materia de Seguridad Internacional-Afganistán (ISAF). Según comentó Gorbachov: “es mejor pagar con dinero que con la vida de nuestra gente”.<sup>79</sup>

## Conclusión

Afganistán ha enseñado duras lecciones sobre los límites del poder a una serie de naciones poderosas. Sin embargo, la salida de la Unión Soviética de Afganistán no era una de estas lecciones. Según lo declarado por el autor Lester Grau, la Unión Soviética salió de Afganistán de una manera “coordinada, deliberada y profesional.... La retirada se basó en un plan diplomático, económico y militar coordinado, lo que permitió que las fuerzas soviéticas se retiraran en buen orden y que sobreviviera el gobierno”.<sup>80</sup> Esta orquestación adpta de todos los elementos del poder nacional no se produjo hasta 1987-1989 cuando convergieron el liderazgo decidido, una eficaz estrategia militar, la aceptación de interferencia externa tras la retirada y una fecha definitiva. Al final, la experiencia de la Unión Soviética sugiere que un gobierno afgano —con la ayuda y asesoramiento— puede hacerle frente a una insurgencia, hasta una con un importante apoyo de los países vecinos de Afganistán. En virtud de la década de la URSS en Afganistán, Estados Unidos también aconsejó alentar un liderazgo más vigoroso de Washington y Kabul, ampliar la NDS, entrenar y equipar una fuerza aérea que pueda apoyar las operaciones de contrainsurgencia, establecer un fecha de 2014 para la afganización, completar la retirada de las fuerzas en 2017 y asegurar el compromiso de los países donantes de la posguerra de proporcionar US\$ 12 billones desde 2013 hasta 2017 y US\$ 7 billones de 2017 a 2022. Estos cambios permitirían que Estados Unidos busque una estrategia de retirada de Afganistán responsable y deje un régimen estable y un ejército competente, respaldado por una ayuda a largo plazo.**MR**

## Referencias Bibliográficas

1. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War: How a Superpower Fought and Lost*, trans. and ed. Lester W. Grau y Michael A. Gress (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2002), p.1.
2. Rubin, Barnett R., *The Fragmentation of Afghanistan: State Formation and Collapse in the International System* (New Haven, CT: Yale University Press, 1995), p. 146.
3. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs., 12, 20, y 27.
4. Gates, Bob, citado en el libro de Christopher Andrew y Vasili Mitrokhin titulado, *The World Was Going Our Way: The KGB and the Battle for the Third World* (New York: Basic Books, 2006), p. 415; The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs., 32-33.
5. Ver Giustozzi, Antonio, *War, Politics, and Society in Afghanistan* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2000), p. 271; Urban, Mark, *War in Afghanistan* (New York: St. Martins Press, 1990), p. 317; y <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan> (accesado el 4 de diciembre de 2011)
6. Grau, Lester W., "Breaking Contact Without Leaving Chaos: The Soviet Withdrawal from Afghanistan," *The Journal of Slavic Military Studies* 20, no. 2 (junio de 2007): p. 237.
7. Otros 14.100 soldados se alistaron en el ejército en 1985. Ver Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p.266; The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs., 12, 20, y 27; y Olikier, Olga, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime: The Soviet Experience* (Santa Monica, CA: Rand Arroyo Center, 2011), págs., 26, 33 y 61.
8. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 133.
9. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 31.
10. *Ibid.*, p. 47. *Leaving the Graveyard Summer 2012*, p. 53
11. Kalinovsky, Artemy M., *A Long Goodbye: The Soviet Withdrawal from Afghanistan* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2011), p. 100.
12. El tipo de cambio usado en este artículo es del año 1985: 60.72 afganis = 1 rublo y 50,6 Afganis = 1 dólar estadounidense; Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 233.
13. Marshall, Alex, "Managing Withdrawal: Afghanistan as the Forgotten Example in Attempting Conflict Resolution and State Reconstruction," *Small Wars and Insurgencies* 18, no. 1 (abril de 2007): p. 71.
14. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, p. 89.
15. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 146.
16. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, p. 99.
17. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, págs, 71-81; Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 156.
18. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 43.
19. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs, 32-33
20. *Ibid.*, p. 331.
21. Ekedahl, Carolyn y Goodman, Melvin, *The Wars of Eduard Shevardnadze* (State Park, PA: Pennsylvania State University Press, 1997), p. 189.
22. Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; Urban, *War in Afghanistan*, p. 317; y <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan> (accesado el 4 de diciembre de 2011).
23. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, págs, 161-165.
24. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, págs, 113-114.
25. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, págs, 146-147; Marshall, "Managing Withdrawal," p. 73.
26. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 147.
27. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, p. 122.
28. Kalinovsky, Artemy "Old Politics, New Diplomacy: The Geneva Accords and the Soviet Withdrawal from Afghanistan," *Cold War History* 8, no. 3 (agosto de 2008): p. 388.
29. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, págs, 26, 33 y 61.
30. U.S. Department of the Army, *Counterinsurgency*, Army Field Manual 3-24, (Washington, DC: U.S. Department of the Army, 2006), págs, 1-13; Steven M. Goode, "A Historical Basis for Force Requirements in Counterinsurgency," *Parameters* 39, no. 4 (invierno de 2009-2010): p. 51.
31. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs, 33-34.
32. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, p. 130.
33. Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; Urban, *War in Afghanistan*, p. 317; y <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan> (accesado el 4 de diciembre de 2011).
34. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, págs, 161-165.
35. Jones, Seth *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (New York: W.W. Norton, 2009), xxv-xxviii.
36. Marshall, "Managing Withdrawal", p. 76.
37. Ekedahl y Goodman, *The Wars of Eduard Shevardnadze*, p. 188.
38. Grau, "Breaking Contact Without Leaving Chaos", p. 239.
39. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs, 28-29.
40. Grau, "Breaking Contact Without Leaving Chaos", p. 247.
41. The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs, 28-29 y 88-89.
42. Grau, "Breaking Contact Without Leaving Chaos", p. 257.
43. Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan* p. 271; Urban, *War in Afghanistan*, p. 317; y <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan> (accesado el 4 de diciembre de 2011).
44. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, p. 78.
45. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, págs, 161-165.
46. *Ibid.*, p. 161.
47. Kalinovsky, *A Long Goodbye*, p.107.
48. *Ibid.*, p. 144.
49. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, págs, 161-165.
50. *Ibid.*, p. 175.
51. Najibullah duró desde el 15 de febrero de 1989 hasta el 16 de abril de 1992 (3 años y dos meses). Thieu duró desde el 29 de marzo de 1973 hasta el 30 de abril de 1975 (dos años y un mes).
52. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 154.
53. Andrew y Mitrokhin, *The World Was Going Our Way*, p. 411.
54. Bob Woodward, *Obama's Wars* (New York: Simon and Schuster, 2010), p. 66.
55. Boone, Jon y Walsh, Declan, "US Scrambles to Restore Afghan Relations after WikiLeaks Revelations," *The Guardian*, 3 de diciembre de 2010.
56. U.S. Department of Defense, *Report on Progress Towards Security and Stability in Afghanistan* (Washington, DC: United States Government, octubre de 2011), p. 90.
57. Marshall, "Managing Withdrawal", p. 76.
58. Goode, "Historical Basis for Force Requirements in Counterinsurgency", p. 51.
59. Ostermann, Christian F., ed. "Record of a Conversation of Grobachev and Najib, 20 de julio de 1987," *The Cold War International History Project (CWIHP) Bulletin* 14/15 (2003-2004): p. 159.
60. Livingston, Ian S. y O'Hanlon, Michael, *The Afghanistan Index: Tracking Variables of Reconstruction and Security in Post 9/11 Afghanistan* (Washington, DC: Brookings, 30 de enero de 2012), p. 16, <http://www.brookings.edu/~media/programs/foreign%20policy/afghanistan%20index/index20120516> (accedido el 29 de febrero de 2012).
61. En 2010, las Fuerzas de Seguridad afganas sumaron un total de 243.000. Sufrieron la pérdida de 2.113 soldados y 1.498 soldados heridos. Esto resulta en un régimen de bajas de 1,4% de las fuerzas por el año. Si desea obtener más información, ver Livingston y O'Hanlon, *The Afghanistan Index*, 30 de enero de 2012, págs., 6 y 14.
62. Livingston y O'Hanlon, *The Afghanistan Index*, 30 de enero de 2012, p. 6.
63. Fui comandante de un batallón de infantería en las provincias de Paktika y Ghazni, Afganistán de 2010 a 2011. Consideré que la NDS fue el grupo ANSF más eficaz en cuanto a asistencia en las operaciones de

contrainsurgencia en ambas provincias.

64. U.S. Department of Defense, *Report on Progress Towards Security and Stability in Afghanistan*, p. 32.

65. Lekic, Slobodan, "Afghan Air Force Learns to Fly—And Fix Aircraft," *The Boston Globe*, 18 de enero de 2012.

66. Olikier, *Building Afghanistan's Security Forces in Wartime*, págs. 48-51.

67. Ostermann, ed. "Notes from the Politburo Meeting 13 November 1986," *CWIHP*, p. 144.

68. *Ibid.*, p. 144.

69. Grau, "Breaking Contact Without Leaving Chaos", p. 238.

70. Ver The Russian General Staff, *The Soviet-Afghan War*, págs., 13-14, para un análisis del enfoque soviético y Palmer, Dave, *Summons of the Trumpet* (New York: Presidio Press, 1978), págs., 268-279, para una discusión del enfoque estadounidense en la vietnamización en el Sur de Vietnam.

71. Giustozzi, *War, Politics, and Society in Afghanistan*, p. 271; Urban, *War in Afghanistan*, p. 317; y <http://www.scribd.com/doc/6737621/Soviet-Losses-in-Afghanistan> (accedido el 4 de diciembre de 2011).

72. Whitlock, Craig y DeYoung, Karen, "Panetta: U.S. and NATO Will

Seek to End Afghan Combat Mission Next Year," *The Washington Post*, 1 de febrero de 2012.

73. Barfield, Thomas, *Afghanistan: A Cultural and Political History* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010), p. 6.

74. Rubin, *The Fragmentation of Afghanistan*, p. 162.

75. The World Bank "Transition in Afghanistan: Looking Beyond 2014," <http://siteresources.worldbank.org/INTAFGHANISTAN/Resources/AFBeyond2014.pdf> (accedido el 9 de marzo de 2012)

76. *Ibid.*

77. El Banco Mundial calculó en 2011 habrá un déficit presupuestario de 25 por ciento del PIB o US\$ 7,1 billones

78. Recientemente, Joseph Collins has sugerido un plan para proporcionar US\$ 20 billones anuales de donantes internacionales a partir de la fecha actual hasta 2017. A fin de obtener más información ver Collins, J., Joseph, "Post-ISAF Afghanistan: The Need for a '15:20 Program,'" *Small Wars Journal*, 8 de enero de 2012.

79. Ostermann, ed. "Notes from Politburo Meeting, 21-22 de enero de 1987," *CWIHP*, p. 146.

80. Grau, "Breaking Contact Without Leaving Chaos", p. 235.



Egresados de la Clase 12-01 de la Escuela de Comando y Estado Mayor toman asiento para presenciar la ceremonia de graduación, 8 de junio de 2012, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. (Ejército de EUA)

## La presentación del curso para oficiales de comando y estado mayor en el nivel superior operacional

Teniente Coronel (R) John A. Schatzel, Ejército de EUA y  
Teniente Coronel (R) Wendell Stevens, Ejército de EUA

EN 2011, EL Comando de adiestramiento y doctrina del Ejército de EUA publicó su visión de la educación militar profesional en *The U.S. Army Learning Concept for 2015*. Esta publicación reta al Ejército a proporcionar conocimientos a los líderes en el “nivel superior operacional” para desarrollar a soldados adaptables con destrezas cognitivas, interpersonales y culturales, así como con buen juicio en ambientes complejos y desarrollar un sistema a fin de presentar uno adaptable de presentación de conocimientos que sea sensible, permita actualizaciones rápidas del plan de estudios y no esté limitado por ladrillos y morteros.<sup>1</sup>

Desde 1881, la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth ha desarrollado a líderes adaptables mediante el uso de múltiples métodos residentes y no residentes. En 1923, la escuela añadió cursos de educación a distancia para educar al cuerpo de oficiales desplegado en el exterior. En los comentarios hechos en la promoción de 1937 de la Escuela de Comando y Estado Mayor, el secretario de Guerra Harry H. Woodring señaló lo siguiente:

*Se puede decir que Leavenworth es el metrónomo de la institución. Establece el ritmo de entrenamiento del Ejército. De ninguna manera sus estudiantes están restringidos dentro de los límites de este*

---

*El Teniente Coronel (Retirado) Wendell Stevens, Ejército de EUA, es profesor asistente en el Departamento de Educación a Distancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor.*

*El Teniente Coronel (Retirado) John Schatzel, Ejército de EUA, es facilitador en la División de Currículo Común del Departamento de Educación a Distancia de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de EUA y una Maestría de la Universidad Central Michigan.*

*antiguo fuerte militar. A través de los cursos de educación a distancia y mediante sus espléndidas publicaciones, Leavenworth ha atraído centenares de estudiantes que por primera vez visitan este fuerte militar. Cada año, decenas de nuevos egresados de Leavenworth llevan la moderna doctrina militar a puestos del Ejército en todas partes del país y a nuestras islas.*<sup>2</sup>

Setenta y cinco años después, todos los años la Escuela de Comando y Estado Mayor sigue promulgando la moderna doctrina militar y educando a miles de oficiales de mayor antigüedad, tanto estudiantes residentes como no residentes en todo el mundo. La escuela lo lleva a cabo a través de una metodología integrada de lugares residentes y no residentes, una tecnología más moderna, aprendizaje distribuido y plan de estudios estandarizado en el Curso para oficiales de comando y estado mayor. Esta metodología también satisface los requerimientos de la Directiva 2012-21 del Ejército (Optimización de la educación en el nivel intermedio) para:

- Proporcionar una oportunidad de educación adaptada a todo oficial.
- Proporcionar educación en el nivel intermedio.
- Reforzar la educación más temprano en el programa de desarrollo de oficiales.<sup>3</sup>

El aprendizaje distribuido es la presentación de entrenamiento a “soldados y civiles [del Departamento del Ejército], unidades y organizaciones en el lugar y en el momento oportuno a través del uso de múltiples métodos y tecnologías; puede incluir la interacción entre el estudiante e instructor en tiempo real (síncrono) y tiempo no real (asíncrono)”<sup>4</sup>.

La Escuela de Comando y Estado Mayor para oficiales consta de un curso de currículum común y un curso de calificación de área funcional. Con respecto a los oficiales con especialización en operaciones, el curso de calificación es el Curso Avanzado de Operaciones (AOC, por sus siglas en inglés). Se requiere la conclusión exitosa del curso común y el curso de calificación respectivo para recibir crédito para la Fase I de la Educación

Militar Profesional Conjunta y el cuarto nivel de Educación Militar.<sup>5</sup>

El currículum común prepara a todos los oficiales de grado superior con un enfoque en la guerra para las posiciones de liderazgo en el Ejército y organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales que llevan a cabo operaciones terrestres unificadas. El AOC proporciona un enfoque en la guerra de mando en el nivel de batallón y brigada a los oficiales con especialización en operaciones a fin de prepararlos para llevar a cabo operaciones terrestres unificadas en ambientes conjuntos, interinstitucionales y multinacionales. En el curso, a los oficiales también se les proporciona las competencias necesarias para que sirvan con éxito en calidad de oficiales de estado mayor desde el nivel de división hasta el escalón superior en el nivel de cuerpo de Ejército.<sup>6</sup>

Desde el punto de vista educacional, el currículum común refuerza los conocimientos básicos y la comprensión de la doctrina conjunta y la del Ejército de un oficial, mientras que en el AOC se emplea un ambiente de aprendizaje más colaborador para analizar los problemas militares y usar los procesos militares. Al usar una analogía deportiva como ejemplo, el currículum común es el entrenamiento individual por el que pasa un jugador en la temporada a fin de prepararse para la práctica colectiva de equipo del AOC antes de la temporada. Juntos, preparan a oficiales para resolver problemas complejos que enfrenta el Ejército en tiempos de paz y guerra.

### **Más allá de los “ladrillos y morteros” del Fuerte Leavenworth**

El Ejército jamás ha podido reunir a todos los oficiales de todos los componentes militares en el curso residente en el Fuerte Leavenworth, independientemente de los efectos que surten los consejos de selección de ascenso en grado y conflictos militares. A fin de crear más experiencias de tipo residente en el currículum común, la Escuela de Comando y Estado Mayor estableció programas pilotos en el Fuerte Gordon, estado de Georgia y en el Fuerte Lee, estado de Virginia en 2003 y otro

en el Fuerte Belvoir, estado de Virginia en 2004. En 2009, el Ejército agregó un cuarto campus de currículum común en el Arsenal Redstone, estado de Alabama. Desde el comienzo del programa, más de 6.900 oficiales han asistido a un curso de instrucción colaborador residente.<sup>7</sup> Además, desde 2004, en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica en el Fuerte Benning, estado de Georgia, también se impartió la enseñanza del Curso para Oficiales de la Escuela de Comando y Estado Mayor a oficiales de grado superior de EUA y a oficiales internacionales de 15 países.<sup>8</sup>

Por décadas, el Sistema de Escuelas del Ejército proporcionó variaciones del curso residente para oficiales de estado mayor a miles de oficiales de la Guardia Nacional y Componente de la Reserva del Ejército en más de 100 lugares en todo el territorio continental de Estados Unidos y Hawái, Alemania y Puerto Rico. En la actualidad, el Sistema de Escuelas del Ejército continúa impartiendo, cada año, la enseñanza del currículum común en tres fases a miles de oficiales mediante el uso de una combinación de lecciones en línea, clases los fines de semana y entrenamiento anual.

La forma clásica de los cursos de aprendizaje a distancia no residentes que muchos llaman, la “caja de libros”, comenzó en 1923 cuando la escuela estableció la Escuela de aprendizaje a distancia para oficiales de la Guardia Nacional y el Componente de la Reserva del Ejército. En 1948, se cambió, oficialmente, el nombre de los cursos de aprendizaje a distancia a los Cursos de Extensión del Ejército y la Escuela de Comando y Estado Mayor estableció el Departamento de Cursos de Extensión.<sup>9</sup> Por décadas, el nombre del departamento de estudios no residentes se ha cambiado varias veces. En 1997, el Departamento de Defensa y la Casa Blanca establecieron el programa de Aprendizaje Distribuido Avanzado, una iniciativa para promover el uso del aprendizaje basado en la tecnología.<sup>10</sup> Poco después, la Escuela de Comando y Estado Mayor comenzó a digitalizar su plan de estudios de la Escuela de Aprendizaje Distribuido Avanzado. En 2007, la escuela completamente se reorganizó, al integrar

la Escuela de Aprendizaje Distribuido Avanzado y renombrándola, el Departamento de Educación a Distancia.<sup>11</sup>

Actualmente, el departamento tiene tres divisiones de 80 instructores y asesores que facilitan la instrucción a más de 4.500 oficiales de los tres componentes en todo el mundo. El cuerpo docente actual es una combinación de oficiales de servicio activo y personal retirado que sirven como civiles del Departamento del Ejército. El Departamento de Educación a Distancia continúa agregando integrantes a su cuerpo docente para satisfacer las demandas de una creciente población de estudiantes generada por la Directiva para la Optimización de la Educación en el Nivel Intermedio del Ejército de 2012.

Independientemente del lugar —el aprendizaje residente, a distancia o distribuido— todos los oficiales reciben el mismo plan de estudios. Los contratistas convierten los materiales residentes en módulos de instrucción automatizados para acceso en el sistema de administración de aprendizaje *Blackboard*. Este tipo de acceso global es sumamente importante para los oficiales que ya tienen un trabajo militar y/o civil de jornada completa y necesitan cumplir los requisitos del currículum común de noche, los fines de semana o en los despliegues. El lugar del aprendizaje distribuido también hace disponible el segmento del currículum común del Ejército del Curso para Oficiales en la Escuela de Comando y Estado Mayor a todos los oficiales interesados de las instituciones armadas hermanas y hace disponible el AOC a todos los mayores del Ejército que trabajan con becas interinstitucionales.

### **El aprendizaje en nivel superior operacional**

El curso de currículum común del Departamento de Educación a Distancia —parecido al currículum común residente— cuenta con nueve bloques de instrucción divididos en tres fases. Los alumnos tienen un máximo de 18 meses para cumplir los requisitos del curso a su propio ritmo, aunque muchos lo hacen en menos de un año. El tener todo el material del curso en línea le permite flexibilidad a los estudiantes que se despliegan

y repliegan a un teatro de operaciones, a los que se trasladan a nuevas asignaciones y a los que reciben tratamiento médico a largo plazo. Además de revisar aproximadamente 100 lecciones y más de 60 exámenes, los estudiantes entregan 21 tareas escritas individuales con las cuales los integrantes del cuerpo docente evalúan a los estudiantes y proporcionan retroalimentación útil. La metodología asíncrona y autodidáctica en el currículum común, según la filosofía de la Escuela de Comando y Estado Mayor, de desarrollar a líderes ágiles y adaptables que “deben ser automotivados para la participación activa en nuestro conjunto de conocimientos profesionales diverso y general está en constante evolución”.<sup>12</sup>

---

***La metodología asíncrona y autodidáctica en el currículum común, según la filosofía de la Escuela de Comando y Estado Mayor, de desarrollar a líderes ágiles y adaptables que “deben ser automotivados para la participación activa en nuestro conjunto de conocimientos profesionales diverso y general está en constante evolución”.***

A algunos oficiales les preocupa la opinión de que los cursos de aprendizaje distribuido simplemente son versiones digitalizadas del antiguo programa de la “caja de libros”, en que los estudiantes, completamente por sí solos, avanzan con dificultad. En un reciente artículo publicado en *Military Review*, los autores declararon lo siguiente:

El programa [de Educación en el Nivel Intermedio] más general tiene el requisito de publicar comentarios públicos a través de medios tales como blogs o foros públicos, pero el énfasis yace en la comunicación unidireccional en lugar de una bidireccional.<sup>13</sup>

Afortunadamente, las dos aseveraciones ya no guardan veracidad alguna. En los últimos seis años, el Departamento de Educación a Distancia

ha logrado grandes adelantos en su currículum común y en los programas de AOC para hacerlos más sociales.

En 2011, la Corporación de Investigación y Desarrollo (RAND, por siglas en inglés) llevó a cabo un estudio independiente del Currículum Común del Departamento de Educación a Distancia. En el estudio se observó que, si bien los estudiantes logran todos los objetivos de aprendizaje del curso al usar el currículum en línea en *Blackboard*, desearon, en gran medida, la interacción con el cuerpo docente y homólogos, así como una retroalimentación más oportuna.<sup>14</sup> Con base en estos resultados, la Escuela de Comando y Estado Mayor tomó las siguientes medidas:

- Contrató a 20 facilitadores en el curso del currículum común para proporcionar más asistencia interactiva y retroalimentación acelerada.
- Asignó a cada estudiante un facilitador para que conteste por correo electrónico, teléfono y a través de *Defense Connect Online* todas sus preguntas.
- Ofreció educación a distancia a través de la tecnología *Defense Connect Online* para proporcionar asistencia de instructor-a-estudiante y entre estudiantes en los nueve segmentos de instrucción del currículum común.
- Unieron a los facilitadores del currículum común con equipos de enseñanza residentes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor para mantener en armonía al cuerpo docente del Departamento de Educación a Distancia con la presentación del currículum residente.

El Departamento de Educación a Distancia también insta a los oficiales a participar con sus homólogos y supervisores en foros profesionales tal como la “red S-3 de oficiales ejecutivos” que se encuentra en <https://www.milsuite.mil>. En el nivel de oficial superior, el hacer su educación militar profesional una experiencia educacional social es una doble vía.

Al cumplir los requisitos del currículum común en cualquier otro lugar que no sea en el Fuerte Leavenworth o en el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica, los oficiales coordinan con los administradores de su especialización



### La educación militar profesional al mundo

militar para reservar su “cupó” virtual en una futura clase de AOC de aprendizaje distribuido. Desde 2013, todos los años hay cuatro oportunidades para el AOC, basada en las fechas de promoción de los cuatro lugares satelitales de currículum común.

El programa AOC del Departamento de Educación a Distancia es de 12 meses de duración que se lleva a cabo mediante técnicas tanto síncronas como asíncronas para lograr un ambiente de “aprendizaje adaptable” que transforma “al aprendiz de un [recipiente] de información pasivo a un colaborador en el proceso educacional”.<sup>15</sup> A los oficiales se les agrupa en grupos de estado mayor de 16 estudiantes de especializaciones, componentes y destinos sumamente diversos. No es poco común ser integrante en un equipo de oficiales desplegados en Afganistán, Kuwait, Alemania, Kosovo, el territorio continental de Estados Unidos, Hawái y Corea del Sur. Un facilitador guía a dos grupos de estado mayor distintos durante un programa de un año de duración en las lecciones semanales que actualmente abordan siete segmentos de instrucción —un segmento de liderazgo, dos de historia militar y cuatro de operaciones que incluyen el Mando del Componente Terrestre de Fuerzas de la Coalición y lplanificación en el nivel de brigada.

En el AOC, la gran mayoría del aprendizaje tiene lugar a través de la interacción entre homólogos en el lugar de facilitador-a-estudiante mientras los oficiales utilizan los procesos de planificación conjunta y del Ejército para analizar y solucionar problemas complejos. En sus estudios, los alumnos comparten los conocimientos de sus especializaciones, experiencias operacionales y opiniones personales con respecto al programa de estudios. Al final del Curso de Operaciones Avanzado, el grupo de estado mayor común y corriente conjuntamente pasará, aproximadamente, 65 horas en línea en el *Defense Connect Online*.

En 2012, la Corporación RAND evaluó el programa AOC del Departamento de Educación a Distancia mediante encuestas de salida y de post promoción. Su investigación reveló que el AOC “emplea una metodología más ambiciosa que la mayoría de los programas de aprendizaje combinados o a distancia estándares en el Ejército o en otras instituciones en que [el AOC] requiere una considerable interacción entre instructores y estudiantes, así como entre estudiantes y, está completamente distribuido y, frecuentemente, es de carácter síncrono.”<sup>16</sup>

Esta metodología tiene sus puntos fuertes y débiles. Con respecto a los puntos fuertes, la mayoría de los estudiantes dijeron que el AOC logró su propósito principal, que las interacciones

entre los instructores y estudiantes, así como entre los estudiantes, eran importantes y que los instructores y la instrucción automatizada eran eficaces. El proceso continuo de perfeccionamiento del AOC de la Escuela de Comando y Estado Mayor permite constantes revisiones y actualizaciones. Además, la experiencia ganada de las sesiones de planificación virtual, ayuda a que los estudiantes se conviertan diestros en el uso de las herramientas de colaboración en los ambientes operacionales actuales y futuros.<sup>17</sup>

En lo que se refiere a los puntos débiles, los estudiantes señalaron que se sentían mal preparados para los ambientes interinstitucionales y multinacionales, no lograban el crecimiento similar en comparación con los estudiantes residentes en el desarrollo de destrezas críticas en el nivel de oficial superior y tenían más dificultades con la colaboración eficaz en la planificación y ejecución del Proceso de toma de decisiones militares.<sup>18</sup> La Corporación RAND también descubrió que si bien tanto los equipos virtuales como los equipos ubicados pueden lograr los mismos objetivos de aprendizaje, “los grupos virtuales enfrentan más obstáculos en la colaboración en cuanto a las tareas complejas”.<sup>19</sup> Una de las recomendaciones finales de la Corporación RAND es reducir algunos de los aspectos sociales del curso que lo hace tan difícil para los estudiantes. Por ejemplo, la Corporación RAND recomienda que el AOC debe tener un menor número de ejercicios síncronos, pero más detallados, mientras cambia algunas de las actividades colaboradoras a instrucciones automatizadas en el nivel superior.<sup>20</sup>

Hay un aspecto social del AOC para el aprendizaje distribuido que jamás debe ser eliminado —la formación de lazos de amistad a través de experiencias compartidas de un grupo de estado mayor compuesto de distintas instituciones militares y oficiales geográficamente dispersos. Con frecuencia, los estudiantes descubren que trabajan o viven cerca el uno del otro y en muchos casos, buscan compañeros de clase cercanos para

colaborar en las tareas. Algunos equipos se conectan a través de redes sociales tal como *Facebook* y un grupo, como mínimo, continúa compartiendo un boletín informativo semanal. Además, muchos facilitadores del AOC pasan a ser mentores de toda la carrera de sus ex alumnos, a medida que los mismos avanzan en sus carreras.

## Conclusión

Muchos años antes de que se publicara el *Army Learning Concept 2015* (el Concepto de aprendizaje del Ejército 2015), la Escuela de Comando y Estado Mayor comenzó a enviar su renombrado programa residente a más de 100 sitios residentes con la ayuda de otras instalaciones del Ejército y del Sistema de Escuelas del Ejército, así como a través de un siempre cambiante programa de educación a distancia. Hoy en día, la Escuela de Comando mantiene el currículum del Curso para Oficiales en todos los lugares, en todo el Ejército, lo que lo hace accesible de manera global a través del sistema de administración de aprendizaje *Blackboard*. La escuela estableció el Departamento de Educación a Distancia y lo dotó con personal profesional para administrar el aprendizaje a distancia del curso común y el AOC a través del aula de excelencia virtual. El Departamento de Educación a Distancia continúa mejorando sus metodologías educativas y aprovechando las tecnologías más modernas, tales como teléfonos con asistente personal digital, tabletas e Internet, para hacer la educación militar profesional tan accesible y actualizada como sea posible para todos los oficiales de grado medio.

Ninguna escuela puede dormirse sobre sus laureles, especialmente si la educación militar profesional es crítica para el desarrollo de líderes que administran al Ejército y lideran a nuestros soldados en las operaciones terrestres unificadas. La Escuela de Comando y Estado Mayor continuará aprendiendo, adaptándose y mejorándose para educar a oficiales que sirvan en el nivel superior operacional.

*Ad bellum pace parati* (preparado para la guerra en tiempo de paz).<sup>21</sup> MR

## Referencias bibliográficas

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-8-2, *The Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], 2011), p. 16.
2. Hunt, Elvid y Lorence, Walter, *History of Fort Leavenworth 1827-1937* (1981), p. 221.
3. U.S. Army Directive 2012-21, *Optimization of Intermediate-Level Education* (14 de septiembre de 2012).
4. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 62.
5. U.S. Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: GPO, 2011), p. 71.
6. U.S. Army Command and General Staff College (CGSC) Circular 350-1 (2012), p. 17.
7. Les Gramkow, Gerente de Programa de Campus Satelital, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA U.S. Army Command and General Staff School, 10 de mayo de 2013.
8. La historia de WHINSEC disponible en <https://www.benning.army.mil/tenant/whinsec/history.html>, (14 de mayo de 2013).
9. CGSC, *Institutional Self Study, September 1975*, 109, <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll4/id/350>, (14 de mayo de 2013).
10. TRADOC Pamphlet 350-7-12, *Distributed Learning—Managing Courseware Production and Implementation*, marzo de 2004, 52, [http://www.atsc.army.mil/tadlp/governance\\_policy.asp](http://www.atsc.army.mil/tadlp/governance_policy.asp) (13 de mayo de 2004).
11. CGSC, *Non-Resident Intermediate Level Education Self-Study*, September 2007, iii, disponible en [www.cgsc.edu/repository/NonResidentSelfStudy\\_2007.pdf](http://www.cgsc.edu/repository/NonResidentSelfStudy_2007.pdf) (14 de mayo de 2013).
12. CGSC Circular 350-1 (2012), p. 3.
13. Kimball, Raymond A. y Bylerly, Joseph M., "To Make Army PME Distance Learning Work, Make It Social," *Military Review* (May-June 2013): p. 31.
14. Straus, Susan G.; Shanely, Michael G.; Crowley, James C.; Yeung, Douglas; Bana, Sarah H. y Leuschner, Kristin J., *Evaluating Army Leader Education* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2012), xxiii.
15. TRADOC Pamphlet 525-8-2, p. 61.
16. Straus, Susan G.; Shanely, Michael G.; Crowley, James C.; Yeung, Douglas; Bana, Sarah H. y Leuschner, Kristin J., *Enhancing Critical Thinking Skills for Army Leaders Using Blended-Learning Methods* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2012), p. 71.
17. *Ibid.*, p. 71.
18. *Ibid.*, p. 72.
19. *Ibid.*, p. 70.
20. *Ibid.*, p. 75.
21. El lema en el Escudo de la Escuela de la Escuela de Comando y Estado Mayor (CGSC), CGSC Circular 350-1, v.

FOTO: Egresados de la Clase 12-01 de la Escuela de Comando y Estado Mayor toman asiento para presenciar la ceremonia de graduación, 8 de junio de 2012, en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas (Ejército de EUA)

# ¿Una primavera cubana?

José Ramón Ponce Solozábal

*Desnudamos la ignominia con la verdad.*

—José Martí

*“...viví en el monstruo y le conozco sus entrañas”*

—José Martí, carta inconclusa a Manuel Mercado, Cuba, 19 de mayo de 1895

**C**IERTAMENTE LOS MOVIMIENTOS sociales, incluyendo los levantamientos de rebeldía popular, esencialmente, no se producen, de modo fortuito, mera propaganda o exclusiva voluntad de hombres, sino que son causados por leyes intrínsecas, pautadas por contradicciones gestadas en su seno y las cuales regulan teleológicamente el devenir de los acontecimientos. Por ello, flota en el aire la pregunta de por qué no se produce en Cuba una “caída del muro” o una “primavera árabe”.

La respuesta radica en que las circunstancias en esa isla son diferentes y no propician los desordenes masivos que pudieran hacer tambalear el régimen cubano. La especificidad de las circunstancias y la singularidad de las variables que operan en la llamada “revolución cubana”, constituyen un fenómeno *sui generis* e implican serias dificultades de comprensión para quien no ha sentido en “carne propia” ese fenómeno social. Estas condiciones conducen fácilmente al análisis “academicista” y alejado de la realidad práctica, lo cual propicia la especulación y visión superficial del tema.



Jorge G. Treche

Estatua de José Martí en la Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba.

El sistema psico-cerebral posee posibilidades infinitas de comprensión, razonamiento y adquisición de la información, pero en función y limitadas inexorablemente, por los programas neurales introducidos dentro del sistema; o sea, por la experiencia recibida previamente. Estos contenidos crean el marco de referencia por medio del cual se trazan los parámetros para comprender y enjuiciar la realidad. Esa es la razón por la cual, si una situación compleja dada difiere, significativamente de la experiencia recibida y

---

José Ramón Ponce Solozábal. Licenciado en Psicología en la Universidad de La Habana (1975). Master en Psicología de la salud en Walden University, EUA (2013). Entre 1972 y 1983 es Profesor de Psicología Operativa en la Escuela Nacional de Contrainteligencia de Cuba. En 1982 cursa la escuela de la KGB en Moscú. Entre 1979 y 1989 es especialista y asesor de Psicología Operativa en la dirección del Contraespionaje cubano. Es autor de diversas publicaciones, entre ellas *Dialéctica de las actitudes en*

*la personalidad* (1984), *El sistema psíquico del hombre* (1993), *Estrés y afrontamiento* (1995), *Como estudiar mejor y sin estrés* (2001), y *el testimonio Al final del arcoíris, Un psicólogo en el contraespionaje cubano* (2003). También es autor de los artículos *Las tácticas empleadas y elaboradas para el control de la ciudadanía* (*Military Review*, julio-agosto de 2005), *Orígenes de Chavismo* (*Military Review*, noviembre-diciembre de 2005), y *Por la senda “luminosa” del marxismo* (*Military Review*, enero-febrero de 2012).

las circunstancias vividas, no se podrá entender fácilmente con profundidad; no se ha permanecido dentro de ella y es muy diferente a lo conocido. La evaluación entonces puede llevar a un elevado margen de error.

El demiurgo del inmovilismo de la población cubana hacia el régimen establecido, es la pérdida de individualidad de los integrantes de esa sociedad, a partir del cual se erige una matriz de factores piramidalmente estructurados que desemboca en el estado de terror que anula y congela el sentir de las masas.

Sin embargo, este terror resultante, a veces intangible, no es a la represión misma sino a sus consecuencias mediatas. Es decir, a “lo que sucede después”, a la pérdida progresiva de los estándares de vida, sobre la base de la creencia de que el régimen es imposible de cambiar y que permanecerá por largo tiempo: criterio crucial para entender la inoperancia de las masas en Cuba. Los hechos derivados *a posteriori* del acto represivo, aún con agresión física, son peores que la represión misma.

### El régimen

*“Al principio de su gobierno, el tirano es cauto, pródigo en sonrisas y promesas. Pero, una vez afirmado en el poder, provoca guerras para que el pueblo comprenda que necesita un dirigente, si no quiere exponerse al peligro de perder la libertad. Si alguien se opone a sus pretensiones, es eliminado. Es así como el Estado se priva de los mejores ciudadanos y el tirano utiliza los servicios de personas ruines. Día tras día necesitará guardias y mercenarios, gente que lo rodee y proteja, obedeciendo incondicionalmente a sus caprichos. Durante un tiempo, se comportará con cierta aparente honestidad, hasta el día en que exprima al pueblo para que soporte y pague sus propios caprichos y los de la banda que lo rodea.”* (Platón, *La República*, Libro VIII)

La legitimidad de la llamada “revolución cubana” es el punto de partida para analizar el inmovilismo de la ciudadanía cubana ante ese régimen; aunque también resulta indiscutible la pérdida de legitimidad de quien asumió su liderazgo. A fin de comprender dicho acontecimiento socio-político, el mismo se debe observar en dos planos,

uno superpuesto al otro. El primero, abstracto, social, constituido por el impulso de las masas a la revolución cuya raíz alcanza los albores de la historia de esa isla. El segundo plano, concreto, político-económico, práctico, fue protagonizado por un grupúsculo, el cual asumió ese impulso social, pero para implantar un poder absoluto con tintes personales, autocráticos.

La fusión de ambos planos implicó la aceptación incondicional del líder de esa revolución y, por ende, el otorgamiento por parte de la población de un poder absoluto. Con ello, se echó por tierra de un “plumazo” la institucionalidad, propiedad privada, vida social. En sustitución se erigió un Estado a la “imagen y semejanza” del líder, el cual incluyó y absorbió a cada individuo, incluso a quienes dentro de la isla odiaban el régimen. Por consiguiente, sin clara consciencia del tránsito, se produce la pérdida paulatina de la individualidad y la fusión del individuo al Estado hasta convertirse en su apéndice.

La aceptación incondicional del régimen se explica en el hecho de que en Latinoamérica no se había producido, hasta ese momento, un acontecimiento político similar y la población no tenía patrón de comparación. En consecuencia, se dejó llevar por el verbo populista. Por otra parte, en las décadas de los años 1950 y 1960 una considerable parte del mundo, veía la revolución y el comunismo como la piedra filosofal para una especie de “paraíso terrenal”. Hasta en Estados Unidos de Norteamérica se proliferaron las ideas de Izquierda y Extrema izquierda. ¿Acaso el “Macartismo” surgió de la nada?

Aunque la revolución cubana es producto del auge socio-económico de la década de los años 50, el cual despertaba ansias de mayor prosperidad en la población, no dejaba existir los reductos del Populismo latinoamericano. En consecuencia, la población acogió, apasionadamente, las nuevas circunstancias, se sintió arrastrada por el creciente bienestar prometido y esta idea aún subyace en una porción de la población. Por añadidura, es necesario tener presente que la influencia gubernamental conduce a cada miembro de la sociedad

a la disyuntiva “sales o entras”, si “sales” solo queda irse del país, si “entras” tienes que someterte al régimen. Si la fuga se percibe como una quimera y se siente la impotencia para enfrentar la contundente muralla que constituye el régimen, no queda más remedio que buscar alguna manera de adaptarse a las circunstancias y asumir, al menos en conducta y con “doble cara”, la actitud de apoyo a la Revolución.

### **La pérdida de la individualidad**

*“Mientras persiste el imperio de la tradición permanece como hombre engastado en el bloque de la existencia colectiva. No hace nada por sí y aparte del grupo social...”* (Ortega y Gasset).

La pérdida de la individualidad y fusión al Estado condujo a la “inoculación” del germen de revolución en los integrantes de la sociedad, incluso en algunos que odiaban el régimen desde el inicio. Esta influencia no se ha producido en regímenes autocráticos de América Latina, u otros países de Derecha o de Izquierda. Dichas circunstancias son solo comparables con la Alemania de Hitler, la China de Mao Zedong, o los terroristas islámicos. En Cuba el Estado, durante medio siglo, ha sembrado en la mente de cada uno, consciente e inconscientemente, el sentimiento “yo soy la revolución”. La población, con el pasar del tiempo, agudización de antagonismos y comprensión de su realidad, se ha ido paulatinamente desprendiendo de esa coyunda mental y creciendo la fuerza opositora. Pero de cualquier manera, aún con el odio al régimen, el lastre inoculado mantiene su efecto.

*“El pueblo, por su parte, cuando advierte que no puede defenderse ante los grandes, acrecienta el prestigio de cualquiera de los suyos para, con su autoridad, sentirse defendido”* (Maquiavelo).

La pérdida de la individualidad y la “inoculación revolucionaria”, han sido alimentadas durante medio siglo por la triangulación de influencias dirigidas a la manipulación mental de la ciudadanía; aunque al paso del tiempo ha quedado actualmente solo como manipulación de conducta, ya que la influencia psíquica e ideológica resulta inocua en este momento.

Entre dichas variables se encuentra la que directamente causa el inmovilismo de la población ante el régimen autocrático que le ha sido impuesto; la expectativa de infalibilidad del *status quo* establecido. Esta variable ha logrado persistir incólume el paso del tiempo.

Cualquier sociedad, en beligerancia contra su propio gobierno o intervención foránea, cuenta en sus inicios con la fe en sí misma y convicción en el triunfo. Pero este fervor fenece en cuanto se vislumbra la posibilidad del fracaso. Si bien los inicios estuvieron plagados de acciones cruentas de una pequeña pero creciente porción de población contra el régimen, en la medida que sucedía el fracaso tras fracaso, aumentaba, proporcionalmente, el pesimismo en la posibilidad de su derrocamiento. En consecuencia, ha caído en picada la convicción en el triunfo y, por ende, la decisión para la acción. Lo peor de la expectativa de la infalibilidad del régimen es que no es visible, pocos se dan cuenta, técnicamente, de su existencia y opera subrepticamente en los cubanos, tanto de la isla como en exilio. Este generador subterráneo funciona de manera que en cada cubano yace la idea de que es imposible derrocar al gobierno, para ellos es incommovible.

### **La manipulación psicosocial**

*“...los desposeídos, al quedar pobres y dispersos, no le pueden ocasionar daño alguno (al gobernante), y los restantes, ante el temor de ser expoliados como los otros, permanecerán silenciosos para no cometer ningún error”* (Maquiavelo)

Según constancia del autor de este artículo, Oficial-Psicólogo de los Servicios Especiales de Cuba hasta el año 1989, el temor era esencialmente a las nocivas consecuencias, materiales y espirituales, a perder los irrisorios estándares de vida, a ser hostigado y perseguido día tras día, a la pérdida de oportunidades y mejoramiento de las condiciones de vida, para sí mismo y la familia. Por otra parte, era sencillo y factible el reclutamiento de agentes secretos cubanos para la colaboración con la contrainteligencia, pero la motivación subyacente no era el apoyo a la revolución. Durante largos años solo percibí el interés, en primer lugar, de obtener



# M-26-7

Oliver Wolters

Bandera del Movimiento 26 de julio.

el espaldarazo del régimen a fin de facilitar la adquisición de bienes de consumo, mejor estándar de vida y alcanzar el reconocimiento personal de la estructura gubernamental.

Otra variable que ejerce una imperceptible manipulación psicosocial, es la obligada participación en las llamadas “tareas de la revolución”. Aunque en la actualidad es obligada, en la mayoría de los casos, al inicio era espontánea en amplias porciones de población, lo cual ha posibilitado la inercia de su efecto. Cada uno llega consciente o inconscientemente a sentirse, en alguna medida, comprometido con la revolución; se explica por la teoría social de Disonancia cognitiva de León Festinger.

Otra variable ha sido la reiteración propagandística consonante con el régimen, sea veraz o no. Se satura la mente de la población hasta llegar un momento en que los argumentos transmitidos se convierten en referencia obligada de pensamiento, lográndose de este modo, la obnubilación

de las personas sin que las mismas se percaten. Además, como el mensaje transmitido se presenta exhaustivamente abarcador, conmovedor y como si fuera generalizado, quienes rehúsan aceptarlo se sienten en un status marginal, máxime que el régimen los ataca de manera dosificada hasta quebrantar sus defensas psicológicas. Este proceso se complementa con *slogans* y consignas, los cuales, repetidos una y otra vez, ejercen un efecto sintetizador y de sostén en la mente de la población hasta establecerse como un axioma.

La propaganda consonante con el régimen no resultaría efectiva si la información incongruente no es bloqueada. De lo contrario, se facilitaría la comparación y, por ende, comprensión de la realidad. La población solo tiene acceso a la información transmitida y controlada, en televisión, cine, revistas, periódicos, radio y cuanto canal pueda alcanzar al individuo. Esta censura incluye la prensa internacional radicada en Cuba, a la cual se le limita y distorsiona la

información obtenida o por transmitir de los corresponsales extranjeros. Frente al autor de este artículo se analizaron medidas de neutralización a periodistas extranjeros y tuvo participación en estudio, reclutamiento y dirección de periodistas de agencias extranjeras que colaboraban con la Contrainteligencia cubana.

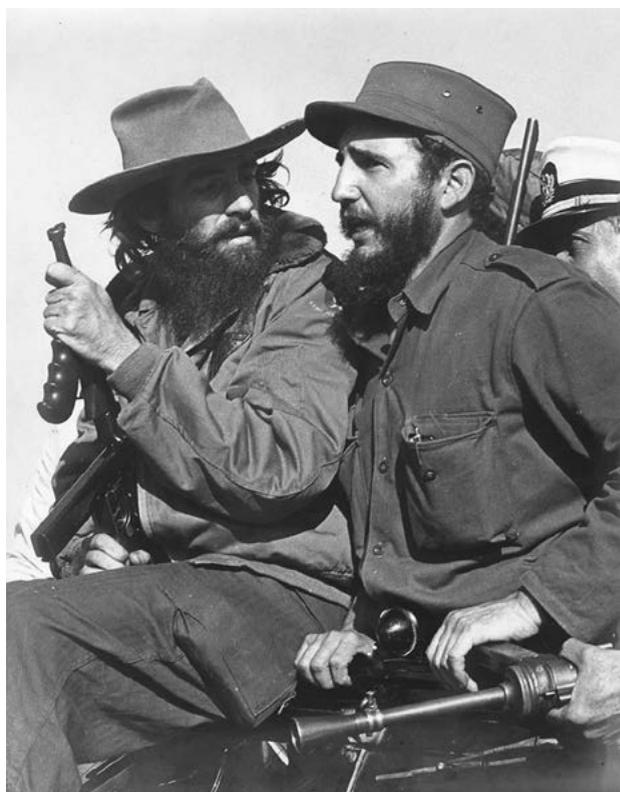
El manejo de la información es acompañado, además, por la presencia permanente del chivo expiatorio, los Estados Unidos de Norteamérica, con lo cual se canaliza la ira y frustración de las masas y se consolida la imagen de invulnerabilidad.

A las anteriores variables se une la manipulación de las necesidades básicas. En países de Libre mercado, propiedad privada y, al menos, visos de libertad, se puede correr el riesgo de manifestar oposición e incluso rebelión contra el gobierno establecido. El individuo se siente libre y actúa según sus deseos. No es difícil hacer y expresar los sentimientos cuando se poseen opciones, alternativas, lo pueden expulsar de su trabajo pero se busca uno nuevo, trabaja por cuenta propia o emigra a otro país si así lo considera. Lo pueden torturar o matar, pero si queda vivo tiene posibilidad de continuar en cualquier renglón, con libertad para moverse o cambiar fuentes de financiamiento. No es compulsada la sociedad a perseguirlo ni anatematizarlo, las estructuras sociales no le cierran las puertas pues no pertenecen al gobierno. Posee su individualidad y cuenta consigo mismo para enfrentar la realidad.

---

### ***Aunque sea dramático en el comunismo y más en el cubano, "tú" eres propiedad del Estado.***

Pero imagine al lector que si se enemista con el gobierno, quien todo lo posee y de todo es dueño, apenas contará, o no contará, con el alimento necesario para sí mismo y su familia. Lo despiden de su trabajo y no puede buscar otro porque el Estado posee el control absoluto de los puestos laborales, y es delito trabajar por cuenta propia. Jamás le asignarán la posibilidad de comprar una vivienda, auto, un ventilador



Luis Korda

Fidel Castro y Camilo Cienfuegos, La Habana, 8 de enero de 1959.

debido al intenso calor cubano, un televisor para la familia, o una nevera, más necesaria allá por requerirse guardar, por ejemplo, un cuarto de pollo durante días (Durante décadas la única vía para adquirir estos bienes). Sus hijos serán vetados para entrar en la Universidad, o incluso agredidos en la escuela por ser hijos de un "desafecto a la revolución". Usted estará condenado a ser un perseguido político y bajo vigilancia constante, la cual se hace realidad hasta por una simple compra de alimento para los hijos en el mercado negro; si hay dinero. De lo contrario éstos tendrán que irse a la escuela con un poco de agua con azúcar; si hay azúcar.

Si para preservar lo poco que le queda, debe evitar decir o hacer algo en contra de su sentir, entonces cede fácilmente. Quizás en un primer impulso se inmola por seguir su propio criterio, pero cuando el perjuicio se extiende en el tiempo y su familia sufre las carencias, día tras otro, entonces sin darse cuenta comienza a flaquear. Esta es una sensación poco común, la conoce y

comprende solo quien la ha vivido. No eres más que una pieza del Estado, si te pones en contra, te aniquilas. Aunque sea dramático en el comunismo y más en el cubano, “tú” eres propiedad del Estado.

### La segregación social

*“...los tiranos no gustan ver que entre sus súbditos se formen grandes corazones o amistades y relaciones vigorosas” (Platón, Diálogos, El Banquete).*

Las variables antes mencionadas conducen a la segregación social, otra variable no menos determinante del inmovilismo de la población. No se trata de la segregación física en sí, sino social, donde no puede madurar el conjunto de personas preparadas para la labor de oposición al régimen. Un elevado número de miembros de esa sociedad posee la sensación, más que la convicción, de que la aceptación o proposición para oponerse al régimen significa un destino marcado por el fracaso; más aún cuando nadie sabe quién es quién y saben que el informante secreto está en todas

partes. En consecuencia, llevan el miedo consigo, nadie confía en nadie.

Cualquier acción política supone masividad, o al menos un grupo de personas y, por ende, un fin común; de lo contrario, sería no más que un caótico desorden. Pero para ese fin común se requiere unidad de criterios y el mismo no se puede lograr si no hay un mínimo de confianza entre los participantes. Por lo tanto, la desconfianza anula la unidad requerida. Las posibilidades en ese caso son para reunir solo pequeños grupos, los cuales no constituyen, ni se puede cristalizar, la “masa crítica” requerida para las contundentes acciones contra el régimen. En consecuencia, los escasos grupos opositores no logran arrastrar las masas a la rebelión.

A ello se agrega otra variable muy relacionada con la segregación social y es el efecto de la emigración. Esta ha sido un factor debilitante desde el inicio de esa revolución, debido al continuo “desgajamiento de frutos del árbol revolucionario”



<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Che-LaCoubreMarch.jpg>

Se sacó esta foto el 5 de marzo de 1960, en La Habana, Cuba, en una marcha en el servicio conmemorativo por víctimas de la explosión La Coubre. A la izquierda extrema de la foto se encuentra Fidel Castro y, en el centro, Che Guevara.

y su marcha hacia el exilio durante medio siglo. Además, en esta salida definitiva del país opera un factor secundario: Se trata de la sola existencia de Miami y su sentido de Meca para los cubanos. Dada la expectativa de infalibilidad del régimen, esa región constituye un distractor, o sea, un posible escape de la situación. Es más o menos alcanzable, pero ¡está ahí!, reduciéndose la disposición de oponerse al orden establecido. La gente considera un sinsentido enfrentarse y morir ante un indefectible fracaso, si tiene la solución delante de la nariz. Es mejor entonces emplear la fuerza en llegar a tan solo noventa millas de distancia, es decir, alcanzar el territorio de la Florida.

---

***...cuando nadie sabe quién es quién y saben que el informante secreto está en todas partes... llevan el miedo consigo, nadie confía en nadie.***

Si bien, la represión policial no entra dentro de los factores esenciales del inmovilismo de la población cubana, no es menos cierto que los complementa. La piedra angular del control de la policía política en Cuba, radica en que las demás dictaduras latinoamericanas y, a fin de cuentas, a través de la historia, los mecanismos represivos policiales reaccionan en la medida en que vislumbran peligro al poder establecido. Sin embargo, bajo el gobierno cubano es diferente, el andamiaje policial y secreto está montado y afiladamente activo, desde antes que surja su enemigo. Lo está esperando, se le adelanta, se modelan los acontecimientos a ocurrir. Se hacen planes, pronósticos, experimentos, ensayos. Se recoge diariamente por medios operativos de la Contrainteligencia el estado de opinión de la población de todo el país y se enuncian hipótesis de las acciones enemigas a surgir cada día. Los agentes se mantienen infiltrados hasta en los más recónditos rincones de la vida nacional y son continuamente orientados a la vigilancia de lo que “va a ocurrir”. Es decir, el control policial en Cuba no es “después” sino “antes”.

Por ejemplo, los extranjeros que visitan Cuba, por cualquier razón que fuere, caen dentro de una red de vigilancia constante: por medio de la camarera del hotel, el taxista, el bartender y cualquier tipo de contacto a realizar; sin contar con la posible técnica operativa instalada en las habitaciones. También se instalan dispositivos de escucha en el parqueo, alrededor de la piscina y lobby del hotel. Se parte del criterio de que todos son enemigos y todos deben ser controlados, lo mismo para detectar actividad enemiga, espionaje o solo para reclutarlos por los Servicios de Inteligencia o Contrainteligencia de Cuba.

Las circunstancias explicadas no se produjeron en la Europa del Este ni existió tampoco el romanticismo comunista, se mantuvieron de ese modo debido a la amenaza soviética. Pero a pesar de todo, aunque disminuidas y hostigadas, existían organizaciones, partidos políticos, medios de comunicación masiva y otras circunstancias que dejaban una brecha por donde interactuar socialmente y conformar una oposición sólida. Tampoco son circunstancias existentes en Venezuela, donde se cuenta con posibilidades de oposición que jamás tuvieron los cubanos.

---

***Cualquier acción política supone masividad, o al menos, un grupo de personas y por ende, un fin común; de lo contrario, sería no más que un caótico desorden.***

### **Conclusión**

*“...Sin embargo, dentro de esta alma colectiva comienza a formarse un pequeño núcleo central: el sentimiento de individualidad... En todo gran ciclo histórico llega un momento en que irremisiblemente se dispara el mecanismo revolucionario” (Ortega y Gasset).*

El gobierno cubano ha caído ante un *Nudo Gordiano* el cual trata infructuosamente de cortar, resultando un nebuloso y ambiguo *status quo* en la política cubana que la deja en un limbo

gubernamental. Dentro de ello, probablemente también aterrorizados por el futuro cercano, progresivamente dictan medidas para ganar tiempo, con tímidas reformas económicas con el fin de conjurar un levantamiento popular, sostenerse hasta encontrar nuevo asidero internacional, llegar a la muerte de sus envejecidos protagonistas, o cualquier otra razón.

Sin embargo, la creciente oposición y la lentitud del avance económico, auguran la inexorable participación en algún momento, por razones geográficas e históricas de los Estados Unidos de Norteamérica, como acertadamente apuntan Gregory Weeks y Erin Fiorey.

No obstante, el artículo de dichos autores, si bien analiza brillantemente la situación cubana, enfoca mecánicamente la posible actitud de la Cuba futura en lo que respecta a la participación estadounidense. La secuencia de hechos históricos en la relación Cuba-Estados Unidos narrados, conduce a inferencias como cálculo matemático,

pero la constatación práctica, *in situ*, del sentir de esa población en la actualidad, hace pensar en un salto muy significativo, lo cual pone en duda que se produzca una postura no conveniente para Estados Unidos en el momento de la transición a la democracia; aunque aciertan en considerar que esa relación puede caminar por el “filo de la navaja”.

De cualquier manera, Estados Unidos, obligadamente tendrán que asumir un papel en ese devenir histórico y es por ello la necesidad de ampliar los conocimientos sobre el sentir de la isla y su evolución. De lo contrario, se cometerá error tras error, como cuando se pensó que la “receta” aplicada en la Guatemala de Jacobo Arbenz podía repetirse en Cuba. O la idea peregrina y absurda de que la posible muerte del jefe del Estado cubano, años atrás, podía desencadenar un éxodo masivo hacia las costas de la Florida; los cubanos saben que extirpado el tumor, ya no hay que abandonar la patria. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arch-Getty, J. (2001). *La lógica del terror*. Editorial Crítica, Barcelona.
2. Festinger, L. (1997). *A Theory of Cognitive Dissonance*. McGraw-Hill. USA.
3. Maquiavelo, N. (1985). *El Príncipe*. P.P.P. Ediciones. España.
4. Marabini, J. (1991). *Berlín bajo Hitler*. Editorial Vergara, Argentina.
5. Martí, J. (1993). *Obras completas*. Editorial de Ciencias Sociales. Cuba.
6. Matos, H. (2002). *Como llegó la noche*. TusQuets Editores. Barcelona.
7. Ortega y Gasset, J. (2005). *La rebelión de las masas*. 5ta. Edición. Editorial Porrúa. Argentina-México
8. Platón (1999) *La República*. Edicomunicación S.A. España.
9. Ponce, J. R. (2005). Las tácticas empleadas y elaboradas para el control de la ciudadanía. *Military Review*, 4.
10. Ponce, José R. *Al final del arco iris. Un psicólogo en el contraespionaje cubano*. Grupo de Apoyo a la Democracia. Miami. 2003.
11. Solera, R. (1994). *Cuba, viaje al pasado*. Ediciones Universal. Miami.
12. Weeks, G. & Fiorey, E. (2012). Opciones políticas en una primavera cubana. *Military Review*, Mayo-Junio.

# Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes

**Christopher O. Bowers**

Derechos reservados por el autor

Originalmente publicado en inglés en la revista *Parameters*, número de primavera de 2012

**L**AS AMENAZAS HÍBRIDAS representan un desafío de seguridad sumamente real para las Fuerzas Armadas de EUA en las décadas venideras. Estas amenazas combinan los puntos fuertes de una fuerza de combate irregular con diversas capacidades de una fuerza armada estatal avanzada y jugarán un rol cada vez más destacado en los asuntos de seguridad internacional. ¿Cuáles son los atributos de una verdadera amenaza híbrida, cómo funcionan y cómo pueden ser neutralizados aún antes de que se presenten? Mucho de la existente literatura que aborda el tema de las amenazas híbridas se centra en “qué” y “quiénes” son, tanto hoy en día como en el pasado. Lo que se necesita es un esfuerzo metodológico para identificar dónde y con cuáles capacidades surgirán estas organizaciones en las próximas décadas.

En el presente artículo, se describe una metodología para identificar más fácilmente un adversario híbrido emergente. La metodología examina la comprensión actual de las amenazas híbridas y sus capacidades y la identificación de las tres variables centrales necesarias de una amenaza híbrida organizada: madurez, capacidad y terreno complejo. El “lugar idóneo” donde traslapan estas variables es el punto de eficacia táctica, operacional

y estratégica máxima para la amenaza híbrida. Al superponer estas tres variables de una posible amenaza, podemos medir el potencial de dicha organización para desarrollarse en un verdadero adversario híbrido maduro. También observamos las circunstancias exactas que posibilitarían este desarrollo y podemos considerar cómo apoyar o impedir dicho desarrollo.

## Cómo comprender las amenazas híbridas

No hay una definición unánime de las amenazas híbridas —en la prensa ni el léxico militar. Se las definen en el Boletín de Entrenamiento 7-100 del Ejército de EUA como “la combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, fuerzas irregulares y/o elementos criminales que se han unificado para lograr efectos mutuamente beneficiosos”.<sup>1</sup> Los autores Frank Hoffman, Nathan Freier, John McCuen y Helmut Habermayer propusieron definiciones similares para este tipo de organización. Sus definiciones de una amenaza híbrida incluyen la capacidad de participar eficazmente en múltiples formas de guerra al mismo tiempo.<sup>2</sup> William Nemeth también discute, convincentemente, los adversarios híbridos y la guerra híbrida, al demostrar cómo los grupos armados de las sociedades menos desarrollados tienden a incorporar las tecnologías y tácticas de sus adversarios más avanzados con nuevos métodos que son más eficaces de lo que originalmente fueron concebidos.<sup>3</sup>

---

*El Mayor Christopher O. Bowers, Ejército de EUA, actualmente se desempeña en calidad de planificador estratégico en el Centro de Integración de Capacidades del Ejército, Fuerte Eustis, estado de Virginia. Ha servido en una variedad de cargos de comando y estado*

*mayor en la 3ª División de Infantería y la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), incluyendo dos despliegues en Irak. Cuenta a su haber con una Maestría en Estudios de Seguridad de la Universidad de Georgetown.*

El peligro de numerosos estudios relacionados con las amenazas híbridas y la guerra híbrida es que establecen una apertura demasiado general en la identificación de quién y qué es una amenaza híbrida. Es totalmente natural que toda fuerza armada emplee toda medida disponible a la misma. En muchos casos, la fuerza armada puede emplear diversas capacidades mientras logra un efecto poco tangible de cualquier número de las mismas. Por ejemplo, un grupo insurgente puede comenzar ataques cibernéticos, cometer actos de terrorismo o tomar parte en actividades criminales organizadas. Esto solo significa que son similares a casi todo otro grupo insurgente moderno. Todos los que toman parte en un conflicto armado intentarán realizar ataques cibernéticos, guerra irregular, guerra de información, uso innovador de tecnología comercialmente disponible y otros ataques espectaculares al máximo grado posible. Se necesita tener cuidado si solo se define a un

adversario híbrido como todos los que participan en múltiples formas de guerra, porque esta definición podría incluir a casi todo tipo de organización de pandillas criminales tal como la MS-13 e incluso el *Wehrmacht* alemán. Si todos son híbridos, nadie lo es.

Una verdadera combinación híbrida de capacidades militares avanzadas y la madurez organizacional normalmente no es común entre los grupos armados en todo el mundo, ni es fácilmente adquirida. Como consecuencia, es importante comprender si podemos predecir cómo y cuándo un grupo armado se convierta en un adversario híbrido completamente desarrollado.

Un adversario híbrido completamente desarrollado será capaz de hacer la transición entre la guerra irregular o de guerrillas y la guerra sumamente convencional en formaciones en el nivel de compañía o superior, a voluntad. Específicamente, David Johnson, un investigador



Masser

Instantes después de que la Fuerza Aérea israelí lanzó dos bombas guiadas por láser de 230 kg en el centro de Tiro, en el sur de Líbano. Milagrosamente, no hubo muertos, pero más de 12 personas fueron heridas, incluyendo, por lo menos, cuatro niños. El blanco era un apartamento de propiedad de uno de los principales líderes del Hezbolá y la mayoría de los antiguos residentes se habían mudado.

de la corporación RAND escribe lo siguiente: Un verdadero adversario híbrido podrá enfrentar fuerzas militares opositoras desde una distancia considerable y obligarlas a luchar a través de un área de enfrentamiento extendido hasta llegar al combate cercano.<sup>4</sup> Además, emplearán distintas capacidades que incluyen medios cibernéticos, medios de comunicación social, comunicaciones protegidas, crimen organizado en redes transnacionales y tecnologías avanzadas tales como los vehículos aéreos no tripulados (UAV, por sus siglas en inglés). En el futuro, hasta pueden usar robots.

No solo contarán con estas capacidades, sino que también serán competentes en su uso. Este “nivel medio” de capacidades —menos que las de las fuerzas armadas de un estado moderno, más que las de una fuerza guerrillera o insurgente, con aspectos de ambas— hace complejas las organizaciones de amenaza híbrida para las fuerzas armadas avanzadas del Occidente.<sup>5</sup> Las organizaciones híbridas mantienen un carácter celular y relativamente inconexo. Mantienen estrechos vínculos con la población que hace muy difícil derrotar a la insurgencia, el terrorismo y al crimen organizado. Sus capacidades de combate avanzadas las hacen más que iguales si se comparan con muchas fuerzas militares que no están equipadas o entrenadas para la guerra de fuegos y maniobra de armas combinadas conjuntas modernas.<sup>6</sup>

Estas organizaciones de amenaza híbrida no simplemente nacen, sino que se desarrollan y evolucionan de manera específica y previsible. La idea de una progresión evolutiva de desarrollo para los grupos armados no es nueva. Peter Underwood aborda el tema de esta evolución en su estudio titulado *Piratas, vikingos y caballeros teutónicos*. En el mismo se descubre que los grupos armados pueden avanzar a lo largo de un espectro desde pandillas mínimamente organizadas motivadas por la ganancia fácil en un extremo, hasta militantes sumamente organizados impulsados por la ideología fanática de otro.

En medio de estos dos extremos se encuentra un espectro de progresión en el cual un grupo armado gradualmente llegará a estar menos centrado en la búsqueda de ganancias a corto plazo. El grupo

armado llegará a estar más centrado en el logro del poder político y capacidad militar para promulgar mejor sus ideales. Underwood se refiere a esto como un proceso de “maduración”. También descubre que los grupos no pueden avanzar a lo largo de dicho espectro sin el apoyo de un poder político establecido —en los tiempos modernos, un patrocinador estatal.<sup>7</sup>

## Capacidades

Con el fin de operar como una amenaza híbrida, una organización necesita tener, como mínimo, algunas de las capacidades de una fuerza armada convencional moderna. En relación con este estudio, se adscribe al grupo la posesión de una capacidad si cuenta con lo siguiente:

- Un tipo concreto de arma o tecnología en grandes números, V.gr., misiles antitanques guiados (ATGM, por sus siglas en inglés, o un sistema de defensa antiaérea portátil (MANPADS, por sus siglas en inglés).

- El entrenamiento para usarlos eficazmente.
- La capacidad de mantener la sostenibilidad.

Por ejemplo, grupos con una gran cantidad de ATGM deben también poder eficazmente preparar, apuntar y disparar las armas, así como comprender su uso táctico contra un blanco blindado específico —no una serie intuitiva de tareas, como declararían todo soldado de infantería.<sup>8</sup> Aún si pueden hacer uso adecuado de sus ATGM en ataques individuales, ¿pueden usar esta arma conjuntamente con otras capacidades como parte de una operación de mayor envergadura?<sup>9</sup> Y de ser así, ¿pueden adquirir más ATGM una vez que se agote el suministro disponible, o mantenerlos si actualmente no los necesitan? Si la respuesta a cualquier de estas y otras preguntas es “no”, entonces los ATGM del grupo son “un evento —no una capacidad”, para parafrasear el vidente estratégico David Johnson.<sup>10</sup>

¿Dónde puede adquirir una organización estas capacidades y el conocimiento para mantenerlas? En varios casos, las armas, entrenamiento y sostenimiento ya pueden estar presentes en forma de las fuerzas armadas de un estado en vías del fracaso. Después de la caída del estado, los integrantes

de dichas fuerzas armadas pueden quitarse sus uniformes y unirse a una organización de amenaza híbrida que se ha formado rápidamente. Mantienen la capacidad de continuar el uso de sus existentes capacidades militares pero ahora operan sin restricciones en cuanto a las exigencias de apoyar un sistema estatal decrepito. Esta dinámica fue observada en Chechenia en la década de los años 1990 y, hasta cierto punto, en la insurgencia nacionalista sunita en Irak de 2003 a 2007. Estas fuerzas militares se mueven hacia “abajo” en el espectro representado en la Figura 1, en el lugar híbrido idóneo, probablemente ganando la eficacia de combate en el proceso, hasta que por último se retira bajo el umbral mientras se agotan sus capacidades.

El colapso estatal también es el escenario mediante el cual una amenaza híbrida probablemente ganaría el acceso a armas de destrucción masiva (WMD, por sus siglas en inglés). Las WMD requerirían los mismos prerequisites que toda otra capacidad, pero, por su carácter, suelen requerir el entrenamiento y sostenimiento especializado y costoso fuera de lo común y, puede ser difícil que un adversario híbrido lo mantenga como una capacidad. Además, la posesión de WMD por un adversario híbrido provocaría una respuesta sumamente dura de los poderes mundiales. El que se podría disuadir o no a una organización de amenaza híbrida armada con WMD de la misma manera que se puede hacer con Estados, puede ser incierto. Los patrocinadores estatales pueden ser disuadidos de proporcionar estas capacidades a terceros híbridos y la historia reciente parece apoyar esta declaración. Sin embargo, es posible que los elementos híbridos que adquieren sus WMD a través del colapso estatal no respondan a estímulos similares que influyen a los Estados.

El colapso de un Estado no ocurre frecuentemente y, en consecuencia, en la mayoría de los casos, una organización necesitará adquirir armas, entrenamiento y apoyo avanzado de un patrocinador estatal. La dinámica del patrocinio estatal y la guerra por medio de terceros ha llenado un gran número de libros.<sup>11</sup> Basta decir

que, en este punto, que un patrocinador estatal proporcionará el apoyo hasta el grado que el mismo considere que su tercero representa una medida eficaz para lograr un fin estratégico. El evaluar su nivel de apoyo según cuán seguro esté y de conformidad con sus intereses generales, es una inversión para un grupo específico. Calculará en términos de alineación de dicho grupo o la sensibilidad de los deseos del patrocinador y la capacidad de este grupo de eficazmente lograr estos deseos.

El Hezbolá libanés tal vez es el ejemplo actual más válido de un tercero estatal cuyo patrocinador, Irán, ha proporcionado las capacidades necesarias para operar como un amenaza híbrida.<sup>12</sup> Por otra parte, los extremistas chiitas en Irak, frecuentemente asociados con el grupo *Jaysh al Mahdi*, proporcionan un ejemplo de grupos que solo reciben el apoyo marginal de sus patrocinadores estatales en Irán. Irán jamás proporcionó a estas organizaciones capacidades operacionales extensas más importantes que a los penetradores explosivamente formados (EFP, por sus siglas en inglés) y alguna pericia menor de entrenamiento y tecnología.<sup>13</sup> La yuxtaposición en las capacidades entre estos terceros, patrocinados por el mismo Estado, es convincente. ¿Por qué proporcionó Irán capacidades más avanzadas a Hezbolá que a los insurgentes chiitas en Irak? Hay muchos motivos, pero tienen mucho que ver con las distintas dinámicas internas en estas organizaciones terceras y su capacidad de atraer y emplear las capacidades proporcionadas.

Ningún Estado quiere invertir recursos en una organización tercera que no podrá ni apoyará de manera predecible el logro de sus metas estratégicas. El nivel en el cual un Estado patrocinador es disuadido por actores externos para proporcionar un alto nivel de apoyo a un tercero también es un factor crítico. Si bien, nuevamente, las inclinaciones de dicho grupo tercero será un factor en los cálculos del patrocinador de los riesgos y beneficios. En esencia, para atraer un alto nivel de patrocinio estatal y sus capacidades, una organización debe poseer la madurez necesaria para hacer que el patrocinio sea una buena inversión.

## La madurez

La madurez del grupo es importante si la organización intenta convertirse en un actor híbrido. La madurez incluye lo siguiente:

- El nivel de organización y cohesión.
- La profundidad del liderazgo.
- El grado de reacción al liderazgo interno y de los patrocinadores estatales extranjeros.
- El apoyo de la población.
- El grado en el que dicho grupo se centra en metas con una estrategia eficaz.

La madurez del grupo incrementa a lo largo de un espectro delineado en la Figura 1, desde un nivel de manifestantes en masa y pandillas criminales callejeras, hasta grupos criminales organizados y milicias más complejos y, luego,

a fuerzas guerrilleras o insurgentes que pueden operar como unidades eficaces en el nivel inferior de compañía.<sup>14</sup> A medida que estas organizaciones se expanden más allá de este nivel de capacidades y organización, comienzan a entrar al ámbito del lugar idóneo donde presentan métodos más eficaces para lograr las metas estratégicas de un patrocinador.

Este nivel de madurez implica un grado de organización y liderazgo donde hay un menor número de puntos individuales de fracaso. Se puede matar y capturar a líderes clave e incluso a unidades enteras con una pérdida relativamente pequeña de capacidades generales. Un grupo armado maduro habrá logrado la unidad de esfuerzo, cohesión y sensibilidad de las metas y directivas de su liderazgo. Habrá

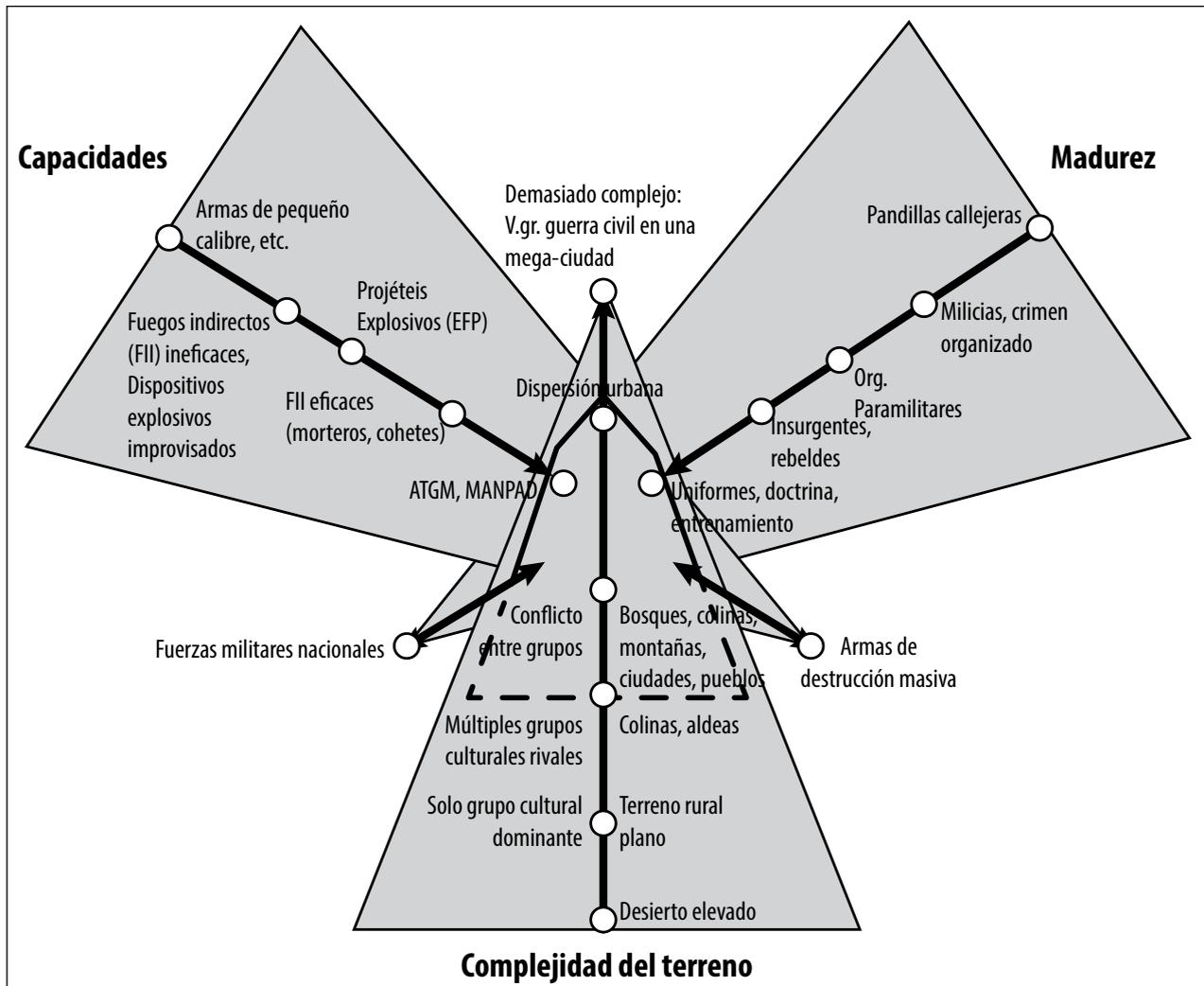


Figura 1: Intersección de amenazas híbridas

purgado, en gran parte, los elementos y facciones renegados de sus filas. Las metas estratégicas de la organización irán más allá de solo generar ingresos o cerrar viejas cuentas, aunque estas todavía sean actividades cruciales.

Si bien la motivación ideológica es importante en el desarrollo de la madurez organizacional, una adherencia excesiva a la ideología, en realidad, puede inhibir la madurez de una organización. Las ideologías extremas pueden impedir que la organización adquiera un nivel adecuado de pragmatismo, al mantener alejado el apoyo avanzado de probables patrocinadores estatales. Las organizaciones que “reciben órdenes de Dios” normalmente no cuentan con una suficiente sensibilidad con respecto a las metas estratégicas de un patrocinador estatal. Al Qaeda un ejemplo válido de esto, debido a su ideología ultra-extrema e incontrolabilidad inherente. Además, una perspectiva especialmente salvaje o nihilista puede tener obvios beneficios tácticos y psicológicos para cualquier grupo armado, sin embargo, esto también tenderá a alienar el apoyo popular (posiblemente llevando a una reacción violenta), al ocasionar una respuesta más fuerte de adversarios e incrementar el nivel de riesgo e incertidumbre para un posible patrocinador estatal. Abu Musab Zarqawi y al Qaeda en Irak son ejemplos perfectos, pero esto también constituye un factor que impide que grupos tales como los Zetas en México se conviertan en una amenaza verdaderamente híbrida.<sup>15</sup>

El término “madurez” no es sinónimo de “edad”. Sin embargo, hay una interesante posibilidad de que una organización de amenaza híbrida no pueda madurar completamente a menos que sobreviva el fin del conflicto que lo produjo, al gozar de una pausa antes de tomar parte en un conflicto subsiguiente. Este período entre conflictos dará a la organización un momento de calma crítico en que la misma puede profundizar su liderazgo, fortalecer su organización, eliminar los elementos renegados y entrenar a sus integrantes. Cabe destacar que dicha pausa pocas veces es pacífica y, probablemente, implicará la guerra irregular de bajo nivel, terrorismo o actividades similares.

De hecho, estas actividades son críticas en los procesos de fortalecimiento y entrenamiento, así como en el sostenimiento de la relevancia ideológica y política del grupo. Sin embargo, el período de pausa debe ser un alivio genuino de la constante atrición inherente en la guerra abierta, a un mayor grado de lo ofrecido con solo contar con un refugio.<sup>16</sup>

Con el tiempo, un grupo de amenaza híbrida puede madurar más allá del lugar idóneo y formarse en una fuerza armada nacional al final exitoso de un conflicto. En este caso, arriesgan llegar a ser solo otro ejército del tercer mundo, al perder su ventaja en el aburrimiento, burocracia y corrupción banal. Al contrario, un elemento híbrido exitoso puede disiparse en las rivalidades internas fracticias, en un sistema de señores de la guerra, rivalidades internas especialmente si se encontraba en un nivel inferior del espectro de madurez o ya estaba en una trayectoria descendiente, como frecuentemente es el caso en un grupo híbrido que rápidamente se formó en el período post-colapso. Se puede observar esta dinámica en las secuelas de la primera guerra en Chechenia y posiblemente ocurriría en el caso de actividad híbrida en una Corea del Norte post-colapso.<sup>17</sup> La similitud es que si bien es difícil para una organización lograr el lugar idóneo de madurez híbrida, es aún más difícil permanecer allí por un período extendido. La tendencia normal será crecer más allá del lugar idóneo o descender por debajo del mismo.

Sin duda alguna, como todo grupo humano, las organizaciones de amenaza híbrida son producto de su ambiente. No se acumulan o ejecutan las capacidades, ni se logra la madurez, en un vacío. Las organizaciones de amenaza híbrida normalmente tienen nexos con el terreno donde viven y operan. La misma complejidad de dicho terreno puede ser un factor crítico para determinar si puede haber una verdadera amenaza híbrida.

### **Terreno complejo**

La complejidad del terreno es el tercer factor que permite que una amenaza híbrida madure y pueda lograr el éxito contra una fuerza militar

moderna. Según se usa en este artículo, la palabra “terreno” incluye tanto el terreno humano como el terreno geográfico. Es casi intuitivo que el terreno complejo es crítico para hacer posible que un adversario híbrido eficazmente enfrente a un oponente militar moderno. Mientras menos complejo que sea el terreno humano y geográfico, una fuerza militar occidental moderna será más capaz de sacar provecho de su tamaño, material y tecnología para ganar una ventaja decisiva.<sup>18</sup> Un ejemplo válido fue la Operación *Cast Lead* en Gaza de 2008. Las Fuerzas de Defensa israelí aprovecharon el terreno para aislar a las fuerzas de Hamas en las áreas urbanas, disminuyendo su eficacia operacional.<sup>19</sup> Se puede observar otro ejemplo en los conflictos en Chechenia, donde las fuerzas híbridas chechenas cedieron a los rusos el control de la región de Chechenia al norte del río Terek, porque los chechenos “no podían luchar eficazmente contra ellos en las estepas”.<sup>20</sup>

Además de apoyar las capacidades tácticas y organizacionales de una amenaza híbrida, el terreno complejo proporciona refugio al impedir la capacidad de una fuerza militar moderna de llevar a cabo la selección eficaz de blancos. También agrega más tensión en las capacidades organizacionales, logísticas de comunicaciones y transporte de una fuerza militar convencional moderna. Mientras más complejo sea el terreno, debe tomarse más en cuenta por todo integrante de una fuerza militar, desde un planificador de estado mayor hasta el soldado de infantería navegando en la selva, lentamente subiendo una montaña o moviéndose en medio de un barrio lleno de gente.

Otra área del terreno que, hoy en día, gana más importancia es el ciberespacio. Las capacidades cibernéticas de un grupo híbrido pueden aprovechar el terreno complejo del ciberespacio de la misma manera que lo hace en el terreno físico y humano. Las capacidades cibernéticas incluyen ataques contra redes, reclutamiento, operaciones de información y operaciones financieras.<sup>21</sup> Las organizaciones de amenaza híbrida del futuro puede que se sientan más cómodas o no y capaces en las operaciones del dominio

cibernético rápidamente cambiante y amorfo que sus adversarios estatales, pero no hay duda que intentarán hacerlo.

En la Figura 1, se delinea la complejidad del terreno como un incremento a lo largo de un continuo del alto desierto (el campo ideal para una fuerza militar mecanizada) al terreno sumamente complejo que consta de áreas urbanas densas cerca del terreno accidentado, arbolado y lleno de colinas o selva. El terreno de una megalópolis urbano tales como Karachi, Lagos o México, D.F. serían más complejos y desafiarían las capacidades de toda fuerza militar.

En el espectro, también se mide la complejidad del terreno humano. La complejidad del terreno humano incrementa desde un solo grupo cultural en un área rural despoblada en un extremo del espectro hasta múltiples grupos étnicos o religiosos mutuamente hostiles en conflicto abierto entre sí. Una organización de amenaza híbrida casi sin lugar a dudas obtendrá su poder principalmente de un grupo racial, étnico, religioso, ideológico específico u otro grupo cohesivo similar. En primer lugar, debe haber algún tipo de tensión o disparidad preexistente, un agravio que quieren rectificar en la sociedad para que este grupo cultural cohesivo tenga motivo de tomar parte en el conflicto. Un nivel de tensión con otros grupos también contribuye al motivo del grupo híbrido de mantener su fundamento ideológico. Esto, a su vez, le proporcionará el apoyo popular, reclutamiento, propaganda y refugio.

La complejidad del terreno tanto geográfico como humano está estrechamente vinculada al carácter operacionalmente defensivo de la guerra híbrida. Los grupos híbridos tienen muchas de las mismas características de una fuerza de lucha irregular o hasta una insurgencia, haciéndolo casi imposible para ellos operar eficazmente sin los estrechos nexos con la población del lugar o conocimiento del terreno en el área. Deprimidos en estos elementos, pierden muchas de las ventajas tácticas de la defensa, sus armas y capacidades logísticas llegan a ser menos eficaces y pierden la capacidad de refugiarse de los ataques de sus adversarios. Necesitan ser el “equipo de casa” si

quieren ganar. Por este motivo, los adversarios híbridos pocas veces, si no jamás, presentan una amenaza de invasión en Estados extranjeros porque pierden las ventajas del terreno complejo si lo abandonan e intentan operar como una fuerza de combate fuera de su región de origen. Dicho esto, invariablemente emplearán actos de terrorismo, ataques con cohetes, ataques cibernéticos y otras acciones tácticas contra el territorio de su oponente, de ser capaces de hacerlo.

Como es el caso con la madurez, el extremo del espectro de terreno complejo puede ser perjudicial para una organización de amenaza híbrida. Una organización que está obligada a invertir un porcentaje tan alto de su poder para controlar una mega-ciudad, o decenas de valles tribales y que está forzada a constantemente luchar contra rivales fuertes, no podrá desarrollar la profundidad y el enfoque organizacional necesario para sobrevivir como un actor híbrido. Sencillamente, si se ponen en práctica estas condiciones, la organización

híbrida tendría un valor disminuido por el Estado patrocinador como un tercero estratégico y probablemente perdería el apoyo y, volvería a ser un actor irregular.

Nuevamente, la zona de mayor beneficio para la organización de amenaza híbrida se encuentra donde el terreno humano y geográfico son lo suficientemente complejos para proporcionar el apoyo popular y la ventaja defensiva, pero no tan complejo que el mismo grupo híbrido tiene que esforzarse por controlar el terreno.

### El traslape de las tres variables

En la Figura 1, se delinea el traslape de estas tres variables —capacidades, madurez y complejidad del terreno— que se combinan para crear un adversario híbrido. Son especialmente fuertes en el lugar idóneo, delineado por la línea negra, en la intersección de las tres variables. Si una o más de estas variables de un grupo dado no llegan o van más allá del lugar idóneo, en consecuencia,



Masser

Un cohete *Katyusha* lanzado del Líbano acierta al hospital en Haifa, Israel. La imagen muestra el Centro Médico Rambam y el Hospital Rothschild.

este grupo no podrá presentar una capacidad de amenaza híbrida completamente desarrollada. El movimiento en el espectro ocurre en ambas direcciones. Nuevamente, es completamente posible que un grupo pueda “bajar” en el espectro de madurez desde una fuerza militar estatal hasta una amenaza híbrida, que podría temporalmente, como mínimo, aumentar su eficacia operacional y táctica.

La figura también es una plantilla útil para predecir cuáles organizaciones existentes o emergentes podrían desarrollarse en una amenaza híbrida en la siguiente década. Debido al requerimiento de madurez organizacional, es poco probable que un adversario híbrido simplemente se una de la nada en los siguientes años. En su lugar, todo adversario híbrido que se active en la siguiente década se desarrollará, casi sin lugar a dudas, de grupos armados ya existentes o desde adentro de la infraestructura militar y de seguridad de un conjunto muy específico de estados en vía del fracaso.

Se puede emplear la plantilla con una posible amenaza híbrida (V.gr. una Corea del Norte post-colapso) para medir su probabilidad de encontrarse en la intersección del lugar idóneo de las tres variables. Si un grupo específico se aproxima a la intersección, en consecuencia, puede concentrar los esfuerzos de inteligencia y planificación sobre este grupo o área específico.

Estas iniciativas van más allá de solo planificar cómo luchar o contrarrestar al grupo específico, si al final se desarrolla en una amenaza híbrida verdadera. Sería claramente más eficaz dedicar los recursos para impedir que un posible adversario híbrido alcance el lugar idóneo. En primer lugar, se necesita tomar medidas para degradar la maduración del grupo y desestabilizar su acumulación de capacidades. Si bien el terreno complejo sería una variable más difícil de afectar, en algunos casos, puede ser posible incrementar la complejidad del terreno humano a través del desarrollo de una fuerte organización rival o, de una manera u otra, cambiar el balance del poder en la sociedad. Tales acciones podrían exigir un nivel desproporcionado de los recursos y esfuerzos del grupo híbrido, extrayéndolo del lugar idóneo.

Por último, en muchos casos, un posible grupo híbrido puede ser asimilado como un tercero útil, de permitirlo las circunstancias estratégicas.

Es importante recordar que los adversarios híbridos no necesariamente son más peligrosos o poderosos que otros tipos de grupos armados. Su recurso más valioso es la capacidad de sorprender a un oponente no preparado, un oponente que especialmente está entrenado y equipado para un extremo del espectro de conflicto, o uno que no pueda superar un marco preconcebido “convencional o de contrainsurgencia”. Una fuerza militar que mantiene las capacidades tanto de fuegos de armas combinadas como de maniobra, así como la flexibilidad y un enfoque en la población de una campaña de contrainsurgencia, tendrá las herramientas requeridas para tener éxito contra un adversario híbrido.

Si hay una deficiencia en la metodología predictiva en el presente artículo, es debido a que una evaluación del estatus del grupo es bastante subjetiva, específicamente con respecto a la madurez. Esto podría remediarse en un grado significativo mediante una serie de otros estudios. El emplear este método en una posible amenaza híbrida y consolidar las evaluaciones de expertos en el tema sobre la colocación actual y potencial en las tres variables, mejoraría la previsibilidad. Por otro lado, se puede asignar las variables a casos históricos en una iniciativa para validar la metodología. De estudiarse un suficiente número de casos, el análisis de regresión podría ser usado para poner a prueba las tres variables independientes, al definir el lugar idóneo en cada una.

Junto con los ejemplos frecuentemente mencionados de las experiencias de la Fuerza de Defensa israelí en Líbano en 2006 y Gaza en 2008, la experiencia de EUA en Irak en 2003 es un estudio de casos útiles del combate entre una fuerza militar convencional del Occidente y un adversario que intenta luchar como una amenaza híbrida. Las fuerzas iraquíes de Saddam Hussein intentaron organizarse y luchar contra la invasión de la coalición liderada por EUA de una manera que muchos denominarían híbrida. Estas incluyeron formaciones convencionales,

tanques, artillería y misiles. También incluyeron los “Fedayín de Saddam” y combatientes irregulares extranjeros, ataques suicidas, el empleo de escudos humanos, campañas de información y mediáticas y acercamientos con personas célebres estadounidenses y la población árabe. Se pensó que Saddam poseía armas químicas y ya había demostrado una disposición de llevar a cabo la “guerra ambiental”, al destruir pozos de petróleo en la primera Guerra del Golfo en 1991.

La coalición dirigida por EUA aplastó esta amenaza híbrida, aparentemente robusta, en una de las campañas militares desequilibradas de la historia. Esto fue principalmente debido a dos factores. El primer factor es que la coalición, especialmente las fuerzas de EUA, abordaron y lucharon esta campaña a través de fuegos de armas combinadas conjuntas y maniobra. Esto les permitió soportar con relativa facilidad todo que los iraquíes lanzaron en su contra, ya sea tanques tipo T-72, bombarderos suicidas o tácticas de enjambre de infantería.<sup>22</sup>

Segundo, si bien los iraquíes intentaron organizarse y luchar de manera híbrida, no pudieron lograr la sinergia y eficacia de otros grupos híbridos recientes, tales como los chechenos o Hezbolá. Se vieron obstaculizados por una estructura político-militar increíblemente inepta e ineficaz. Carecían de la tecnología y conocimientos para sacar el mayor provecho de la información y de los medios de comunicación emergentes en el campo de batalla (aunque esto ocurrió luego en la insurgencia). No contaban con la capacidad de realizar fuegos extensos a gran distancia, tales como los misiles antitanques avanzados. Mucho del combate inicial tuvo lugar en el sur, donde el terreno es plano, la población no sentía amor alguno por el régimen baasista y generalmente vivía en ciudades pequeñas, densas y fácilmente sobrepasadas, condiciones que favorecían a las fuerzas mecanizadas de la coalición. Estos y muchos otros factores impidieron que las fuerzas iraquíes formaran una amenaza híbrida que fuera mayor que la suma de sus partes. Sus deficiencias en capacidades, madurez y terreno contribuyó a su derrota en la campaña inicial y son un

recordatorio de cuán difícil es en realidad crear una fuerza de combate híbrida fuerte y capaz.

Sin duda alguna, después de la campaña, las fuerzas de la coalición rápidamente se encontraron en una situación cada vez más desesperada, una historia demasiado larga y compleja para contarse en el presente artículo. Si bien el enfoque decidido en el combate convencional de alta intensidad permitió que las fuerzas estadounidenses hábilmente derrotaran a las fuerzas híbridas iraquíes, sin lugar a dudas, este enfoque también jugó un rol en consiguiente debacle. Las obtusas relaciones con la población iraquí ayudaron a establecer las condiciones para años de una insurgencia sangrienta. Nuevamente, es crucial que una fuerza militar mantenga la flexibilidad de sus capacidades tanto de fuegos de armas combinadas conjuntas como de maniobra y preste la debida atención a la población del lugar. Es en medio de esta población que las guerras del futuro inevitablemente tendrán lugar.

### Conclusión

Las organizaciones de amenaza híbrida jugarán un rol cada vez más destacado en los asuntos de seguridad nacional en los siguientes años. Mediante la ejecución de operaciones en terreno sumamente complejo y la combinación de muchos de los puntos fuertes de una fuerza de combate irregular con distintas capacidades de una fuerza militar estatal avanzada, estas organizaciones híbridas podrán enfrentar a las Fuerzas Armadas de EUA en el futuro cercano.

En este artículo se propone una metodología a través de la cual los probables adversarios híbridos del futuro pueden ser más fácilmente identificados por medio de tres variables centrales de una organización de amenaza híbrida. El analizar el lugar idóneo donde se traslapan las variables de madurez, capacidades y terreno complejo hace posible calcular el potencial que tiene una organización específica de convertirse en una verdadera amenaza híbrida.

Además, esto hará más factible observar las circunstancias exactas que posibilitarán este desarrollo y cómo ayudar o impedir el mismo,

según dicta la estrategia. Esta metodología establece un buen punto de partida para llevar a cabo más investigaciones que puedan proporcionar

una herramienta para el análisis exhaustivo de grupos específicos en apoyo de las iniciativas de inteligencia y planificación. **MR**

## Referencias bibliográficas

1. Departamento del Ejército de EUA, *Hybrid Threat*, Boletín de Entrenamiento 7-100 (Washington DC: U.S. Department of the Army, 26 de noviembre de 2010), p. 1-1.
2. Hoffman, Frank G., *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars* (Arlington, Virginia: Potomac Institute for Policy Studies, diciembre de 2007); Freier, Nathan P., *Strategic Competition and Resistance in the 21st Century: Irregular, Catastrophic, Traditional, and Hybrid Challenges in Context* (Carlisle, Pensilvania: United States Army War College, Strategic Studies Institute, mayo de 2007); McCuen, John J., "Hybrid Wars," *Military Review* 88, nro. 2 (marzo-abril de 2008): págs. 107-113; Habermayer, Helmut, "Hybrid Threats and a Possible Counter-Strategy," en *Hybrid and Cyber War as Consequences of the Asymmetry: A Comprehensive Approach Answering Hybrid Actors and Activities in Cyberspace*, editores Josef Schrofl, Bahram M. Rajaei, and Dieter Muhr (Frankfurt am Main, Germany: Peter Lang), págs. 249-272.
3. En enfoque del Teniente Coronel William J. Nemeth's es en Chechenia en su estudio *Future War and Chechnya: A Case for Hybrid Warfare* (Monterrey California: Naval Postgraduate School, June 2002). Sin embargo, también incluye ejemplos de este paradigma que incluyen el uso de caballos y armas repetidoras por las tribus nativas de EUA así como la incorporación de aparatos de comunicaciones móviles, medios de comunicación de masas y medios de comunicación social por los militantes islámicos.
4. Esto es consistentemente delineado en las obras sobre las amenazas híbridas de David E. Johnson, tales como *Hard Fighting: Israel in Lebanon and Gaza* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2012); Johnson, David E., "Minding the Middle: Insights from Hezbollah and Hamas for Future Warfare," *Strategic Insights* 10 (octubre de 2011), [http://www.nps.edu/Academics/Centers/CCC/Research-Publications/StrategicInsights/2011/Oct/SI-v10-FoW\\_pg124-137\\_Johnson.pdf](http://www.nps.edu/Academics/Centers/CCC/Research-Publications/StrategicInsights/2011/Oct/SI-v10-FoW_pg124-137_Johnson.pdf); Johnson, David E., *Military Capabilities for Hybrid War: Insights from the Israel Defense Forces in Lebanon and Gaza* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2010); Johnson, David E., *Heavy Armor in the Future Security Environment* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 2011).
5. Véase la figura en Johnson, *Hard Fighting*, p. 171.
6. Johnson, *Hard Fighting*, págs. 146-170.
7. Underwood, Peter T., "Pirates, Vikings, and Teutonic Knights," en *Pirates, Terrorists, and Warlords: The History, Influence, and Future of Armed Groups Around the World*, editor Jeffrey H. Norwitz (Nueva York: Skyhorse, 2009), págs. 17-25.
8. Las dificultades y redundancias necesarias para el uso eficaz de aún los más avanzados ATGM portátiles también son destacadas en Dunnigan, James, "Hapless Hezbollah ATGMs Revealed," *StrategyPage.com*, 7 de septiembre de 2008, <http://www.strategypage.com/dls/articles/20089721428.asp> (accedido el 28 de noviembre de 2011).
9. Eshel, David, "Hezbollah Anti-Amour Tactics and Weapons: Assessment of the Second Lebanon War," *Defense-Update.com*, 2007, [http://defense-update.com/analysis/lebanon\\_war\\_4.htm](http://defense-update.com/analysis/lebanon_war_4.htm) (accedido el 5 de diciembre de 2011).
10. Johnson, *Hard Fighting*, p. 156.
11. Byman, Daniel, *Deadly Connections: States that Sponsor Terrorism* (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2005); Felner, Joseph y Fishman, Brian, *Iranian Strategy in Iraq: Politics and "Other Means,"* (West Point, Nueva York: CTC 2008); Rubin, Barry M., *The Politics of Terrorism: Terror as a State and Revolutionary Strategy* (Washington, DC: Johns Hopkins School of Advanced International Studies, 1989).
12. Blanford, Nicholas, *Warriors of God: Inside Hezbollah's Thirty-Year Struggle Against Israel* (Nueva York: Random House, 2011).
13. Felner y Fishman, *Iranian Strategy in Iraq*, págs. 38-39.
14. Una compañía normalmente constará de aproximadamente 100 combatientes, más un elemento de cuartel general. Una compañía también tendrá sus propias armas pesadas orgánicas (ametralladoras, armas antitanques/ATGM, morteros, etcétera). Esta organización y sus armas serán subdivididas en varios pelotones de 20 a 30 hombres o unidades similares, que luchan en coordinación el uno con el otro como parte de la compañía. Esta acción coordinada es el componente crítico que separa una "compañía" de solo ser un grupo de aproximadamente 100 combatientes.
15. Bunker, Robert J., "Criminal (Cartel & Gang) Insurgencies in Mexico and the Americas: What you need to know, not what you want to hear," Testimonio ante el Subcomité de Relaciones Exteriores de la Cámara de Representantes en la audiencia sobre 'Has Merida Evolved? Part One: The Evolution of Drug Cartels and the Threat to Mexico's Governance,'" 13 de septiembre de 2011, págs. 6-9, se discute la evolución de pandillas y carteles en las nuevas insurgencias de guerra y políticas.
16. Algunos ejemplos de estos períodos de pausa pueden ser observados en los casos de Vietnam a fines de los años 1950 y a principios de la década de los años 1960, y Líbano desde 2002 hasta 2006.
17. Nemeth, *Future War and Chechnya*, p. 53.
18. Luttwak, Edward, "In Praise of Aerial Bombing: Why terror from the skies still works," *ForeignPolicy.com*, (marzo/abril de 2010), [http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/02/22/in\\_praise\\_of\\_aerial\\_bombing](http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/02/22/in_praise_of_aerial_bombing) (accedido el 28 de noviembre de 2011).
19. Johnson, David E., "Military Capabilities for Hybrid War"
20. Nemeth, *Future War and Chechnya*, p. 53.
21. Se abordó extensamente con este tema en Schultz, Richard, "Virtual Sanctuary Enables Global Insurgency," *Pirates, Terrorists, and Warlords: The History, Influence, and Future of Armed Groups Around the World*, editor Jeffrey H. Norwitz (Nueva York: Skyhorse, 2009).
22. El autor fue asignado al 3º Batallón, 15º Regimiento de Infantería de la 3ª División de Infantería del Ejército de EUA desde mayo de 2003. Esta unidad era parte de la vanguardia del avance hacia el norte a Bagdad y es el tema de Zucchini, David, *Thunder Run: The Armored Strike to Capture Baghdad* (Nueva York: Grove Press, 2004); véase también US Army Infantry School, *Infantry in Battle* (Fte. Benning, Georgia: United States Army, agosto de 2005), pág. 1-9.

# La armonía en el campo de batalla

## El entrenamiento del Equipo de combate en el nivel de brigada para la Maniobra de armas combinadas

Coronel Michael R. Fenzel y Teniente Coronel Shane Morgan, Ejército de EUA

**E**N JULIO DE 1941, el general George S. Patton, hijo, se dirigió a los soldados de su 2ª División blindada y les aconsejó que “para lograr la armonía en la batalla, cada arma debía apoyar a la otra. El juego en equipo gana”.

Este concepto fundamental es substancialmente más fácil de hablar al respecto que ir a combate bajo presión. El juego en equipo del que se refiere Patton debe ser bien practicado en el campo de entrenamiento. En el campo de batalla, no hay

---

*El coronel Michael R. Fenzel, Ejército de Estados Unidos, es el comandante de la 3er Equipo de combate de brigada (BCT), 82ª División aerotransportada, Fuerte Bragg, Carolina del Norte. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Johns Hopkins, un M.P.A. de la Universidad de Harvard y un Doctorado en Estudios de seguridad nacional de la Escuela de postgrado Naval.*

*El Teniente coronel Shane P. Morgan es el comandante del 1er Batallón, 319º Regimiento de artillería de campo aerotransportada, 3er BCT, 82ª División aerotransportada, Fuerte Bragg, Carolina del Norte. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Norwich y una Maestría de la Universidad Webster.*



ninguna oportunidad de detenerse y, luego, re-entrenar al estándar. Usted solo será tan eficaz en combate según haya sido entrenado antes del combate. El ordenar e integrar todas las plataformas de armas para “apoyar la otra” en el punto decisivo, fue, sin duda alguna, un desafío de Patton en los campos de batalla de Europa y África del Norte. El hacerlo en un campo de batalla moderno será un desafío aún mayor. Los avances en la tecnología y modernización de las plataformas, han añadido capas de complejidad que representan una comprensión de la geometría del campo de batalla elusiva para los jóvenes líderes que no se preparan para el mismo. Una constante en las operaciones bélicas en el nivel táctico es que todavía gana el juego en equipo. El entrenar a nuestros líderes de menor antigüedad para que jueguen como un equipo con estas plataformas de armas, siempre será un componente esencial de cualquier progresión de entrenamiento del Equipo de Combate de Brigada (BCT, por sus siglas en inglés).

Sugerimos que el desarrollo de una progresión de entrenamiento lógica para el *BCT* incluya los siguientes tres componentes esenciales:

- Tiempo reservado para que los líderes de brigada de mayor antigüedad tomen en consideración su larga trayectoria de entrenamiento de largo alcance como un grupo.
- Un bloque dedicado al calendario de entrenamiento le ofrece al comandante una oportunidad de ver, en acción, a cada comandante de compañía.
- La aplicación entusiasta de un paso de entrenamiento comúnmente olvidado —re-entrenar al estándar.
- En este artículo se ofrece un enfoque para una progresión de entrenamiento del *BCT* y la lógica detrás del mismo.

El apresto de combate en el nivel de compañía requiere una progresión de entrenamiento bien definida, donde nuestros oficiales y suboficiales son expuestos y entrenados de manera repetitiva para usar armas modernas. Al igual que cualquier atleta profesional, el soldado profesional debe recibir entrenamiento repetitivo de las bases fundamentales antes de pasar a esquemas más

complejos. Nuestros equipos, primero deben aprender la ciencia del uso de plataformas de fuego y, luego, desarrollar el arte más complejo de sincronizar esos fuegos con maniobra. Los líderes de los equipos de combate de brigada deben sentirse cómodos bajo presión, con el uso de todas las armas de fuegos disponibles y la integración de todas las plataformas. Si esperamos que nuestros líderes controlen, con toda confianza y usen, de manera indirecta y directa, las armas de fuego en combate, entonces, rutinariamente, debemos desarrollar escenarios de entrenamiento estresantes que desarrollen esta destreza bélica crítica en la base de origen.

Por más de 12 años, hemos luchado diferentes clases de guerra en Irak y Afganistán, lo cual exigió una extraordinaria madurez y penetración en la dimensión humana del conflicto. Como militar, ahora se nos pide prepararnos para enfrentar una amenaza muy distinta. Las amenazas más convencionales relacionadas con el combate de

### **Modelo de entrenamiento de ocho pasos**

1. Planificar el entrenamiento
2. Capacitar y certificar a los líderes
3. Seleccionar el sitio de entrenamiento
4. Emitir una orden completa de entrenamiento
5. Practicar
6. Ejecutar
7. Revisión después de la acción (AAR)
8. Re-entrenar

alta intensidad ahora se han unido a las amenazas asimétricas más familiares relacionadas con las operaciones de contrainsurgencia. A lo que ahora nos enfrentamos es a un ambiente de amenaza híbrida. Nuestro desafío es prepararnos para una acción decisiva mientras mantenemos las destrezas duramente ganadas en una docena de años de guerra. Las bases fundamentales de entrenamiento que fueron un foco tan claro a través de los años 90, ahora son destrezas desconocidas para los militares por debajo del grado de sargento mayor y comandantes de batallón.

Ya no es algo que se da por sentado el que los jóvenes comandantes de compañía y los sargentos primeros cuenten con la experiencia práctica para entrenar y prepararse para el conflicto de alta intensidad. Como resultado, los líderes de mayor antigüedad más experimentados en el *BCT* tienen que enseñarles a cómo entrenar y prepararse. Se han desarrollado ciclos en muchos rincones del Ejército donde los eventos de entrenamiento colectivo son de dudosa calidad —el énfasis, a menudo, simplemente se pone en que los soldados pasen el entrenamiento. El desarrollar las destrezas individuales cruciales para la competencia de entrenamiento colectivo es, a menudo, un elemento perdido en nuestra progresión de entrenamiento. Hay un enfoque remanente de la época de generación de fuerza del Ejército que incluye un programa de 6 meses de duración, poco realista, para lograr un nivel de competencia de entrenamiento en el nivel de compañía. Sin embargo, ya no estamos atados a las rigurosas limitaciones de tiempo exigidas entre los despliegues de las operaciones *Iraqi Freedom* y *Enduring Freedom*.

El impacto de este efecto remanente es que el tiempo es muy raramente labrado para una adherencia disciplinada al modelo de entrenamiento de 8 pasos (ver Figura). Si bien los líderes son rápidos para identificar las áreas de re-entrenamiento durante un “lavado caliente” de fuego en vivo (una presentación llevada a cabo inmediatamente después de un ejercicio con los participantes), raramente estos puntos débiles identificados se tratan con un tiempo de

re-entrenamiento dedicado. El enfoque estándar de re-entrenamiento y recuperación de los viernes, no es más que un gesto de mano. Al conversar con nuestros jóvenes sargentos, los mismos se lamentan del constante empuje de sus equipos en un evento de entrenamiento colectivo tras otro, sin tener la oportunidad de entrenar al estándar en el nivel individual y de pequeña unidad. Quieren contar con el suficiente tiempo para desarrollar competencias desde el nivel inferior hasta el superior para que sus soldados tengan una base sólida de las destrezas básicas, sin embargo, demasiado a menudo, no se les ofrece la oportunidad.

Nuestras compañías, raras veces, tienen suficiente tiempo programado para re-entrenar en las áreas identificadas como débiles. El no re-entrenar al estándar se ha convertido en un mal hábito porque, en la breve experiencia de entrenamiento de los jóvenes comandantes y sargentos primeros que se preparan para el combate, jamás hubo el tiempo suficiente para hacerlo. Siempre estaban bajo una increíble presión de pasar a la siguiente etapa del desarrollo. Comenzamos una iniciativa para cambiar este enfoque en nuestro *BCT* con una discusión profesional sobre los fundamentos del entrenamiento con nuestros comandantes de batallón, seguido de una reunión de entrenamiento del *BCT*. Nuestro *BCT* estaba pasando demasiado rápido por la trayectoria de entrenamiento. Todos acordamos en que debe haber unos días dedicados para hablar sobre el entrenamiento en una ubicación donde simbólicamente no hubiera prisa y el tiempo suficiente para trabajar cuidadosamente a través de una discusión de nuestra trayectoria de entrenamiento de largo alcance, hacia dónde debemos movernos y a qué ritmo debe progresar el entrenamiento. Sólo después de estas discusiones con los equipos de mando en el nivel de batallón, publicaríamos la guía de entrenamiento de la brigada.

El principio rector para el mando tipo misión del Ejército de EUA es la confianza y la intención de nuestro simposio de entrenamiento estaba directamente relacionado con solidificar esa confianza antes de embarcarnos en una trayectoria de entrenamiento. El resultado fue notable.



La Batería A del 1º Batallón del 319º Regimiento de artillería de campo aerotransportada ofrece fuego de artillería de cañón letal de 105mm para apoyar el plan de maniobra durante la iteración de ofensiva diurna del FSCX.

Logramos un tratamiento integral de las cuestiones que habían estado cocinándose en las mentes de nuestros líderes y no sólo sincronizamos los eventos de entrenamiento planificados, sino que también logramos convencer a los líderes de mayor antigüedad en todo el *BCT*. Todos acordamos en que el trabajo de integrar las armas de fuego en el entrenamiento e inculcar un enfoque de maniobra de armas combinadas en la progresión de entrenamiento comenzaría con nuestro propio batallón de fuegos orgánicos.

### **Cómo avanzar en la dirección correcta**

Decidimos desde el comienzo de nuestra trayectoria de entrenamiento que el comandante del batallón de fuego se graduaría en algún momento como coordinador de apoyo de fuego de brigada (FSCoord, por sus siglas en inglés). Esto ocurriría después de que sus secciones individuales y baterías estuvieran entrenadas y certificadas al estándar. En una iniciativa para ver el estado

final del entrenamiento desde el principio, le pidieron desarrollar un ejercicio de apoyo de fuego integral, concebido para entrenar a cada unidad del tamaño de compañía en el *BCT*. En calidad de FSCoord, requirió latitud, tiempo y acceso a los recursos del *BCT* y en los niveles de división para desarrollar un método que llevaba a todo el *BCT* donde teníamos que llegar. Dicho de otro modo, su tarea consistía en mejorar nuestro “juego en equipo” en el campo de entrenamiento.

Quedamos en que ese entrenamiento de maniobra de armas combinadas para nosotros sería imitar el ambiente operacional contemporáneo y abarcar más que el viejo método de “caminar y disparar”, donde los sistemas de apoyo de fuego estaban limitados a la artillería y morteros. Los ejercicios de fuego en vivo de “caminar y disparar” sirvieron de demostración y maniobra generadora de confianza. Los ejercicios y escenarios centralmente planificados, controlados y ejecutados solo incluyeron desafíos rudimentarios

de toma de decisiones de líder. Consideramos que se necesitaban más oportunidades a fin de preparar a los jóvenes líderes para las operaciones de combate convencionales. El entrenamiento y certificación deliberada de nuestros líderes era el primer y más importante requisito para avanzar más allá de lo rudimentario. Invertimos la mayor parte del tiempo y energía en el desarrollo de líderes y su auto confianza para tomar buenas decisiones bajo presión. La integración de morteros y artillería en nuestro plan fue fundamental. Además, se incluyeron el apoyo aéreo cercano, la aviación de combate cercano, la inteligencia, las plataformas de vigilancia y reconocimiento con los “administradores de compañía” de los cuales dependemos en el campo de batalla (controladores aéreos tácticos conjuntos, oficial de aviación en el nivel de brigada y el administrador de colección del *BCT*). Estos administradores de compañía participaron en todas las etapas del proceso de planificación y capacitación previas a este evento de entrenamiento con el fin de asegurar la integración de la potencia de combate disponible. Nos hemos centrado en presentar una visión tridimensional de la maniobra de las armas combinadas a nuestros líderes de menor antigüedad.

Encargamos a todos los líderes de la brigada a que dominaran la ciencia de poner en práctica y usar todas las plataformas de armas modernas a su disposición. Esto primero debía ocurrir en el aula de clase con una revisión fundacional de los aspectos técnicos, seguido por el uso virtual de estas mismas plataformas. Se incrementó, gradualmente, la dificultad de los escenarios. Encargamos a los batallones integrar sus puestos de mando de asalto táctico y los centros de operaciones tácticas en el momento adecuado en la progresión de entrenamiento. En vista de que los comandantes de compañía jamás tendrían acceso directo y aprobación a las plataformas aéreas y de artillería sin una discusión con su cuartel general, también incluimos puestos de mando de asalto y centros de operaciones tácticas. Nos centramos en el desarrollo de escenarios de entrenamiento que gradualmente se movieron más cerca de un

ambiente de combate. Este enfoque centrado en el mando tipo misión para el entrenamiento comenzó con un doble objetivo: entrenar a líderes en el arte de la sincronización de fuegos con maniobra y ejercer, simultáneamente, múltiples desafíos de mando tipo escalonado a través de nuestros puestos de mando. Hemos desarrollado este “complejo esquema” a fin de prepararnos para el día de nuestro juego.

### **Cómo integrar y mantener las normas de la división para el entrenamiento y la guerra**

Cuando las pequeñas unidades hicieron contacto con el enemigo en Irak o Afganistán, los recursos de inteligencia, vigilancia y reconocimiento en el nivel operacional y estratégico y, otras potencias de combate, fueron llevados rápidamente al puesto e integrados hasta el nivel táctico para apoyar al comandante en la escena. Muchas veces un joven líder de pelotón involuacrado en una situación de “tropas en contacto” rápidamente se encontró a sí mismo maniobrando a su pelotón bajo fuego contra un enemigo determinado y, simultáneamente, coordinando para dar apoyo. Al líder se le requería pedir fuego indirecto, equipos de control de armas aéreas y “guiar” el apoyo aéreo cercano. Obviamente, todas estas plataformas residen fuera del control orgánico inmediato del *BCT*. En estos eventos, para las tropas en contacto, a menudo, estas fueron las primeras oportunidades de controlar estos recursos.

La comunidad de fuego y maniobra de la 82ª División aerotransportada propugna un enfoque de armas combinadas de entrenamiento que permite la primera ejecución que ocurre en la base de origen, en lugar de convertirlo en entrenamiento en el trabajo cuando, por primera vez, están bajo fuego. Los *BCT* de infantería de la 82ª División aerotransportada dependen de la 18ª Brigada de fuego en nuestra propia formación de división para proporcionar esa experiencia de entrenamiento. Con respecto a la supervisión del comando en preparación para el ejercicio de coordinación de apoyo de fuego (FSCX, por sus siglas en inglés), el comandante de la brigada,

en concierto con el comandante de infantería del *BCT*, proporcionaron la aprobación de doble clave de todos los ejercicios de fuego en vivo de las armas combinadas. Esta estrecha relación que hay entre las brigadas facilita un buen comienzo hacia la integración y validación, el futuro de los fuegos conjuntos en apoyo a la maniobra de armas combinadas. El desarrollo de nuestro FSCX es un esfuerzo colaborativo de toda la división.

Es seguro afirmar que las unidades de artillería constantemente ponen en práctica estándares de precisión para el entrenamiento de fuego en vivo. Cuando se trata de lanzar fuego indirecto con precisión y seguridad, no hay margen alguno para el error humano. Los procedimientos operativos y ejercicios de escuadra estándares de la 82ª División aerotransportada son ampliamente comprendidos, reforzados y seguidos. La 18ª Brigada de fuego mantiene el patrocinio de los procedimientos operativos estándares de fuego por escrito de la 82ª División aerotransportada, también conocidos como el “Libro rojo”. El documento contiene una recopilación de memorandos de estandarización que proporcionan tácticas, técnicas y procedimientos de apoyo de fuego para todos los paracaidistas asignados a la división.

El primer paso para el proceso de planificación del *BCT* del FSCX es una revisión detallada del Libro rojo con enfoque específico en la metodología estipulada para la planificación, coordinación, recursos y ejecución de un FSCX. El siguiente paso es el concepto de desarrollo utilizando el Libro rojo como nuestra guía y el modelo de entrenamiento de 8 pasos como un pasamano para nuestra planificación. El procedimiento operativo estándar de la División para los fuegos, nos mantienen en un acimut de entrenamiento para todo individuo, líder y requisitos de entrenamiento colectivo y certificación. Con las cuestiones programáticas bajo control, fue un desafío para el estado mayor del *BCT* encontrar el tiempo y recursos suficientes para lograr el objetivo publicado de entrenamiento de cada compañía en la brigada. El método elegido fue un ciclo de entrenamiento intensivo de un mes de duración.

## **El ciclo de entrenamiento intensivo: Una potente herramienta para el *BCT***

En nuestro simposio de entrenamiento de dos días de duración acordamos en que cada batallón del *BCT* necesitaría 30 días de entrenamiento ininterrumpido para alcanzar el nivel deseado de competencia colectiva. Este fue el bloque de entrenamiento donde lo “coordinaríamos todo” como un equipo y, finalmente, tendríamos la oportunidad de lograr un grado de armonía en nuestro juego en equipo. Esta vez, protegimos nuestro calendario. La clave para el éxito fue eliminar toda distracción y llevar a todo el *BCT* al campo. En vista de que cada batallón tuvo que rotar a través de una oportunidad de FSCX, los batallones tendrían que desarrollar sus requerimientos para el resto del mes en el evento final. Hemos desarrollado una rotación de entrenamiento donde los ejercicios de entrenamiento de campo de pelotón concurrente, las evaluaciones externas de la compañía y el tiempo de re-entrenamiento de escuadra designado ocurrían cuando una unidad no estaba en la línea del FSCX. Nadie iba a casa por la noche, así que desarrollamos nuestro campo como una fuerza más grande. Esta fue una oportunidad singular para perfeccionar nuestras destrezas expedicionarias en el nivel del *BCT*.

Una orden de operaciones publicada con tres meses de antelación de la ejecución, estableció al FSCX como el esfuerzo principal del *BCT* durante el ciclo de entrenamiento intensivo. El enfoque de entrenamiento capacitó al coordinador de apoyo de fuego para desarrollar hitos de planificación que apoyaron al FSCX y nuestro enfoque cerrado de la estrategia de entrenamiento del *BCT*. Si bien el proceso de planificación inicialmente estuvo exclusivamente centrado en las funciones bélicas de fuego, a los comandantes de batallón y su estado mayor se les pidió, de manera temprana, sus respectivas mejoras del plan. El *BCT* le proporcionó latitud, autonomía y creatividad a cada batallón para desarrollar escenarios escalables, realistas y pertinentes a la lista de tarea esencial de misión de cada batallón.

Cada comandante en el nivel de compañía sabía que su unidad sería el centro de atención

durante el evento —esto tuvo el efecto colectivo de hacer que nuestros jóvenes líderes se prepararan de más. Ya no harían comentarios convincentes durante las discusiones de desarrollo profesional de líder o comportamiento de los compromisos de algunas otras guarniciones que serían los únicos determinantes de sus evaluaciones de desempeño.

Estos comandantes de compañía recibieron un complejo conjunto de tareas asociadas con el FSCX y un amplio conjunto de herramientas para lograrlas. Observamos ensayar y practicar a muchos comandantes de compañía con sus líderes de pelotón, sargentos de pelotón, equipos de apoyo de fuego y secciones de mortero, las mismas acciones que pondrían en práctica en el campo de entrenamiento en el FSCX. Los jóvenes comandantes que no hicieron el mismo tipo de inversión fueron fáciles de identificar en la línea de entrenamiento. Se las vieron muy difícil en el centro de atención del FSCX.

El plan para llevar a cabo un FSCX incluyó algunos principios fundamentales. El primero

fue que cada unidad del tamaño de compañía en el BCT pasaría por el entrenamiento. Tendríamos un lugar para las prácticas desarrolladas a fin de facilitar las discusiones de tutoría, revisiones después de la acción y discusiones profesionales cuando las compañías no estaban en el sitio real de entrenamiento (este fue un modelo del terreno del tamaño de un campo de fútbol que representa con precisión cada componente del lugar de entrenamiento). El lavado caliente y las revisiones después de la acción que le siguieron a cada iteración de los FSCX fueron desglosados con el suficiente tiempo para consolidar las lecciones aprendidas.

Cada compañía pasó por una iteración diurna (ofensiva) y una iteración nocturna (defensiva) para ejercitar ambos grupos musculares importantes. El desarrollo de la ofensiva de las opciones del “Libro de juego” ejerció cada una de las tareas esenciales de la misión específica. Por ejemplo, las compañías de infantería ejecutaron un ataque desmontado. El escuadrón de caballería ejecutó un ejercicio montado de fuego en vivo de cobertura,



(Ejército de EUA)

La solicitud de recursos de ataque de combate cercano se transmite durante el FSCX.

donde se retiraron bajo presión. El pelotón de ingeniería de las tropas especiales de la brigada realizó una presentación deliberada con su pelotón de policía militar de guardia. Cada compañía de logística en todo el *BCT* ejecutó una patrulla logística de combate montado con múltiples ejercicios de batalla de reacción al contacto. Las iteraciones ofensivas fueron consistentemente un desafío a ejecutar para las compañías, dada la dificultad inherente de la sincronización de efectos en movimiento y bajo presión. El rendimiento de cada compañía mejoró a través de las iteraciones nocturnas, desde que se incorporaron las lecciones de las iteraciones diurnas y el escenario estático fue más manejable.

### **El imperativo de re-entrenar al estándar**

Permanecimos firmes en nuestro compromiso de re-entrenamiento y, sin embargo, todavía mostró ser una lucha para implementarlo porque los plazos fueron estrictos: 20 unidades del tamaño de compañía en 12 días. En consecuencia, el *BCT* estableció un día de re-entrenamiento en la mitad del ciclo (6° día) y asignó otro día de re-entrenamiento al final del ciclo (12° día).

En medio del *FSCX* identificamos dos compañías que requirieron re-entrenar bajo la supervisión de la brigada. Una compañía no usó adecuadamente sus morteros de 60mm para cubrir la maniobra, mientras que la otra compañía no pudo implementar un enfoque de oficial-suboficial (NCO) asociado con la ejecución. La compañía con los desafíos de equipo de mortero de 60mm tenía una sección certificada y demostraron perspicacia en proporcionar fuego indirecto desde una posición fija. Sin embargo, no maniobraron junto con su compañía en el modo “directo establecido” ni proporcionaron el volumen de fuego de mortero necesario para apoyar el escenario táctico de combate cercano que enfrentaron. Hemos corregido esta deficiencia al llevar al comandante de compañía a través de otras dos iteraciones sin elementos de maniobra y con la guía del *FSCOORD* a través del concepto “nuevo”. El sargento de la sección de mortero y su equipo rápidamente ganaron una apreciación

de cómo colocar los tubos con énfasis en dónde y cuándo los morteros deben mover por saltos y desplazarse manteniendo la capacidad de disparo sensible. Otro tema de re-entrenamiento fue fácil de identificar, pero más difícil de corregir.

Observamos que la mayoría de los comandantes de compañía eficazmente usaron a sus sargentos primeros y sargentos de pelotón durante el ataque. Sin embargo, una compañía no implementó este enfoque. Los suboficiales de mayor antigüedad fueron más como plantas en maceteros que verdaderos participantes en la iteración. Hemos corregido esto a través de una discusión profesional durante el lavado caliente y explicamos la importancia de reforzar el enfoque de equipo asociado tanto en los niveles de pelotón como de compañía. Nuestra expectativa total era que el sargento primero y los sargentos de pelotón comprendieran el plan tan bien como sus contrapartes oficiales. Además, esperábamos que los oficiales de compañía aprovecharan los niveles de experiencia inigualables de sus suboficiales de mayor antigüedad para navegar a través de la complejidad del escenario táctico dinámico. En el re-entrenamiento, la oportunidad de centrarse en la alianza pareció desatar el potencial organizacional de esa compañía. Se desempeñaron excepcionalmente durante la iteración de re-entrenamiento.

Si bien algunas compañías requirieron ser re-entrenadas, otras unidades del tamaño de compañía se desempeñaron muy bien bajo presión. Por ejemplo, la compañía Alfa del 2° Batallón del 505° Regimiento llevó a cabo repetidos ensayos tanto fuera como dentro del modelo de terreno del *BCT*. Este equipo estaba bien preparado para ejecutar su iteración de fuego en vivo y eficazmente usar todos los sistemas de armas en su lucha. Los equipos de líder de pelotón y sargentos de pelotón comprendieron la intención del comandante en cuanto a los fuegos, sabían qué medios estaban disponibles y poseían una comprensión de los tiempos de respuesta. Igualmente importante, el oficial de apoyo de fuego de compañía junto con cada equipo de observación delantero de pelotón, claramente expresó las tareas de apoyo de fuego,



(Ejército de EUA)

Un equipo de mortero de 60mm lleva a cabo un desplazamiento por saltos durante el FSCX.

propósitos, ubicaciones y disparadores para todos los blancos con tiempos de movimiento sincronizados y espacio aéreo donde ya no había conflicto a lo largo de las líneas de blanco de tiro. En todo el ataque deliberado de esta compañía para asegurar el objetivo, cada líder confiadamente solicitó el recurso correcto en el momento adecuado para apoyar mejor su maniobra. Debido a la clara divulgación, su comandancia superior rápidamente autorizó todos los fuegos y el espacio aéreo fue rápidamente despejado a través de los controladores aéreos tácticos conjuntos de la Fuerza Aérea de EUA. La simetría de batalla de espacio tridimensional fue alcanzada, lo que permitió la participación simultánea de múltiples blancos de los equipos de armas aéreas, apoyo aéreo cercano, artillería y morteros fuera del área. Los videos de movimiento completo proporcionaron datos de inteligencia y evaluaciones de daños ocasionados por la batalla. Durante el lavado caliente de la unidad sobre el área objetivo, al liderazgo en el nivel de pelotón y compañía se les preguntó qué había contribuido a su éxito. Esta pregunta fue contestada sin titubeo por un líder de pelotón de infantería, quien declaró lo siguiente: “nos sentíamos confiados de nuestras capacidades,

hemos estado planeando, preparando y ensayando durante meses y hemos ejecutado varias veces este mismo tipo de escenario de simulación”.

### **Cómo lograr la armonía en el campo de entrenamiento**

El lograr armonía en el campo de entrenamiento toma un tiempo considerable, paciencia organizacional y meticulosa preparación. El integrar cada sistema de armas a un escenario del FSCX a fin de apoyar adecuadamente a las tropas sobre el terreno con efectos masivos, debe ser la culminación de una progresión de entrenamiento orquestada deliberadamente. El dar a nuestros líderes el tiempo suficiente para trabajar con cada sistema de armas y entrenar en cada plataforma, en aislamiento, a fin de apreciar sus capacidades, exige un marcado compromiso organizacional. El aprovechar la creciente disponibilidad de las simulaciones y oportunidades de entrenamiento virtual para poner a prueba ese entendimiento bajo presión, requiere disciplina en el reino de la administración de entrenamiento. Inevitablemente habrá discordia donde desaparecen los recursos de entrenamiento, o los líderes adecuados no estén disponibles por cualquier motivo. Todos

estos distractores de entrenamiento harán elusivo alcanzar esa “armonía” de efectos antes de un evento de entrenamiento final. Sin embargo, el ejecutar ese evento final con más del tiempo suficiente asignado para trabajar y re-entrenar, crea un momento y sinergia en sí. Sus equipos encontrarán una manera de prepararse porque los comandantes jóvenes queremos hacerlo bien. Tenemos la responsabilidad de proporcionarles las herramientas e instrucciones necesarias para prepararlos adecuadamente a fin de que se desempeñen eficazmente. En el nivel del *BCT* debe haber un compromiso similar para poner a prueba estas destrezas recién descubiertas para todos los líderes en el nivel de compañía en un ambiente que simula el ambiente de combate.

El general Patton, evidentemente, tenía razón cuando sugirió que el juego en equipo gana. Sólo añadiríamos aquel aforismo conmovedor que primero debe formar sus equipos y llevarlos a través de los pasos de una progresión de entrenamiento válida, antes de que esté en condiciones de aprovechar plenamente los beneficios del juego en equipo. Hay un grado importante de enfoque en la 82ª División aerotransportada en dominar estos conceptos fundamentales. Nuestros equipos de

comando de batallón están dándose cuenta de que la ciencia y el arte de integración y sincronización de fuego son destrezas que debemos enseñar a nuestros líderes de menor antigüedad, o no podrán ponerlas en práctica bajo fuego enemigo. Además, la alianza de nuestros suboficiales de mayor antigüedad con sus contrapartes oficiales durante el *FSCX* consolidó un principio que debe definir a nuestras fuerzas de combate en el futuro —debemos trabajar juntos para llevar a cabo todos los asuntos importantes; ya no hay asuntos de oficiales y de los NCO— es asunto de todos los soldados.

Tenemos muy poco control sobre la dirección de un nuevo y más peligroso ambiente estratégico emergente, pero tenemos un control total de cuán exigente y excepcional hacemos nuestro ambiente de entrenamiento. Los líderes seguros de sí mismos y competentes que están completamente preparados lograrán la “armonía de efectos y juego de equipo” necesaria para apoyar la maniobra de armas combinadas. Patton, no se sorprendería de que los conceptos fundamentales que impulsan la armonía y el juego en equipo en el campo de batalla moderno permanezcan inalterables.*MR*

# La muerte progresiva: Clausewitz y la contrainsurgencia integral

Capitán Brett Friedman, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

EN 1840, EL general de división prusiano Carl von Drecker viajó a la Argelia francesa en calidad de observador militar. En la campaña de contrainsurgencia francesa contra la insurgencia de Abdel-Kadr, Von Drecker encontró una forma de guerra sumamente distinta a la que solía estudiar en Europa. Drecker consideró inútil la obra de Clausewitz, *De la guerra*, escrita solo ocho años antes, en la derrota de una insurrección guerrillera. Contrario a la obra de Clausewitz, Drecker comentó que no se podía encontrar un “centro de gravedad” en la guerra irregular. Agregó, “los mejores trucos de nuestros teóricos de guerra más modernos pierden su magia... de hecho, la “Teoría de la Gran Guerra” más sublime será obsoleta y se necesitará... concebir una nueva [teoría]”<sup>1</sup>.

De hecho, sería una nueva teoría, una que se centró en las dificultades inherentes en la lucha contra las insurgencias. Las lecciones aprendidas de los franceses en lugares tales como Vietnam, Marruecos, Madagascar y Argelia llegarían a ser el fundamento intelectual de la escuela de contrainsurgencia “centrada en la población”. Los practicantes franceses tales Joseph Gallieni y su suplente, el mariscal francés Louis Hubert Gonzalve Lyautey, hicieron buen uso de los métodos centrados en la población, y David Galula los captó en su ampliamente leído libro, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*. Lo fundamental de la contrainsurgencia centrada en la población es la opinión de que la población civil es el centro de gravedad y, si los



Imagen: Carl von Clausewitz, pintura al óleo, Wilhelm Wach, 1830.

contrainsurgentes ganan la lealtad de la población, la insurgencia será derrotada. La expresión más reciente de esta escuela es la doctrina actual del Ejército y Cuerpo de Infantería de Marina de EUA sobre la contrainsurgencia, designada el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-24, *Counterinsurgency*.

Sin embargo, otra teoría sostiene que un enfoque en la población es locura y que los contrainsurgentes deben concentrarse, exclusivamente, en la persecución y destrucción de los combatientes

---

El Capitán Brett Friedman es oficial de artillería de campaña del Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos (USMC). Actualmente se desempeña en calidad de comandante de la Batería A, 1<sup>er</sup> Batallón, 10<sup>o</sup>

Regimiento del USMC y está cursando un programa de Maestría en materia de seguridad nacional y estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra Naval.

insurgentes. Los teóricos tales como el coronel del Ejército de EUA, Gian Gentile, profesor en la Academia Militar de EUA; el coronel retirado del Ejército de EUA, Ralph Peters; el teórico israelí (y crítico de Clausewitz) Martin Van Creveld y el teórico militar británico, William F. Owen, enérgicamente niegan la utilidad de los métodos centrados en la población y sostienen que buscar y destruir al enemigo es el camino al éxito de los contrainsurgentes.

El problema es que estas dos teorías están erradas. Las mismas están basadas en un concepto inexacto del centro de gravedad y una mala interpretación de la teoría de Clausewitz en general. Las dos teorías presumen una relación previsible y estática entre el enemigo, la población civil y la insurgencia misma. A pesar de las protestas de Drecker, es Clausewitz quien ofrece la mayor comprensión de las insurgencias y sus ideas revelan que se requiere un método más integral para lograr el éxito en una contrainsurgencia.

Desafortunadamente, el debate dicotómico entre los delusorios conceptos centrados en el enemigo y en la población domina tanto el debate, que la realidad se ve ofuscada. En *De la guerra*, la recomendación más importante de Clausewitz es que los hombres de Estado y comandantes militares deben comprender el tipo de guerra en la que toman parte. Sin embargo, primero deben comprender la guerra misma.

### La Trinidad

En este ensayo, se destaca que el reduccionismo analítico inherente en los dos conceptos ha oscurecido las teorías así como la práctica de la contrainsurgencia. Lo hace con una concentración en el apoyo de terceros a naciones anfitrionas que luchan contra una insurgencia, también conocido como Defensa interna en el extranjero.

La teoría central en *De la guerra* es la “trinidad maravillosa” de Clausewitz en la que describe las fuerzas que afectan la guerra y la conducción de



Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Steven R. Doty)

El especialista David Reaves, Ejército de EUA, se desempeña como guardia de seguridad junto a un soldado del Ejército Nacional afgano (ANA) en una instalación del ANA en la aldea de Parwa'i en el distrito de Nuristán en al este de Afganistán, 26 de agosto de 2010.

la misma. Él pensó que se podría pensar sobre la guerra como si estuviera suspendida por “imanes”: la violencia, odio y enemistades primordiales; el azar y la probabilidad; y la subordinación de la guerra a la política racional. También conectó todos los aspectos con una expresión física como ejemplo. La población normalmente se aparea con el odio y la violencia primordial y las fuerzas armadas con el azar y la probabilidad. El gobierno está a cargo de la política.

Si bien algunos han usado esta estructura para alegar que los conceptos de Clausewitz no se refieren a los actores no estatales y fuerzas irregulares, cabe recordar que la trinidad secundaria solo era un ejemplo de cómo la trinidad principal puede presentarse. Estas tres estructuras existen en una insurgencia como lo hacen en toda otra forma de guerra. Si bien las insurgencias normalmente no incluyen un gobierno o fuerzas militares formales, al principio, como mínimo, tienen guerreros irregulares, formulan objetivos políticos e intentan establecer organismos oficiales y provienen de la población. Ya sea si esta manifestación esté presente o no, sigue siendo la trinidad principal subyacente. Clausewitz agregó, “Una teoría que no toma en cuenta a ninguna de estas o intenta establecer una relación arbitraria entre ellas, chocaría con la realidad, hasta el punto que por esta sola razón, sería completamente inútil”.<sup>2</sup>

A pesar de esta advertencia, los modernos teóricos de contrainsurgencia, de hecho, no han tomado en cuenta las partes de la trinidad y su carácter interrelacionado. Toda teoría hace caso omiso a dos de los tres aspectos de la trinidad y, aún más, presume una relación arbitraria entre el enemigo, la población y los objetivos políticos de la insurgencia, en su totalidad, que no existe.

Los teóricos centrados en la población predicen que sin la población, las fuerzas militares insurgentes no pueden continuar o no continuarán dedicándose a sus objetivos políticos. Del mismo modo, los teóricos que se centran en el enemigo presumen que la atrición, por sí sola, derrotará la voluntad del enemigo, al punto de que la población simplemente adoptará los objetivos políticos de los contrainsurgentes.

Estas ideas son el resultado de la combinación de los métodos con los fines. El lograr el apoyo de la población o matar y capturar a los insurgentes son métodos utilizados para afectar la voluntad del enemigo, pero no son fines por sí solos. Expresado en términos de la trinidad maravillosa de Clausewitz, los teóricos actuales proponen eliminar uno de los imanes y consideran que los dos restantes automáticamente llegarán a ser irrelevantes.

Esto es el resultado de teóricos que buscan un centro de gravedad sin comprender el concepto del mismo. Clausewitz lo describe como el “centro de todo poder y movimiento, del cual todo depende”. Continuó citando ejemplos de centros de gravedad, pero jamás los conectó con específicos nodos de la trinidad.<sup>3</sup> Hay un centro de gravedad entre los nodos, los atrae, actúa sobre ellos y por los mismos. Es un líder carismático o una ideología popular si hemos de usar dos de los ejemplos prusianos. Por consiguiente, fluctúa entre los nodos con el péndulo. Napoleón, como un centro de gravedad, inspiró a la población, dominó la política y comandó al ejército. Las dos escuelas de contrainsurgencia no solo erróneamente identifican al centro de gravedad, sino que también equivocadamente presumen que es estático.

La teoría de sistemas también revela cuán confuso se ha convertido el pensamiento actual sobre la contrainsurgencia. La teoría de sistemas enseña que hay dos tipos de sistemas. Los sistemas estructuralmente complejos, o lineales, los cuales funcionan de manera previsible y constan de partes con poca libertad de movimiento. Los ejemplos de sistemas estructuralmente complejos incluyen, automóviles, ametralladoras y obuses. Sin embargo, los sistemas interactivamente complejos, o no lineales, constan de componentes que tienen libertad de acción e interactúan de manera imprevisible. Los ejemplos de sistemas interactivamente complejos incluyen la economía, diplomacia, guerra (incluyendo las insurgencias) y la conducción de la guerra.

Se debe presumir una relación de causa y efecto previsible y repetible entre los componentes para que sea factible una de las teorías de contrainsurgencia prevalecientes. En el caso

de la contrainsurgencia centrada en el enemigo, la presunción es que la derrota táctica de los combatientes insurgentes causará el colapso de la insurgencia. La escuela que se centra en la población presume el mismo tipo de apoyo popular para los insurgentes. Funcionaría esta lógica si las insurgencias fueran estructuralmente complejas; cortar la tubería de combustible y el automóvil no se moverá más. Sin embargo, una insurgencia no es una maquina compuesta de componentes detallados que operan de manera fija y previsible y, este punto de vista simplista no puede ser nada menos que incorrecto. Al contrario, las insurgencias son entidades dinámicas y no lineales cuyos componentes interactúan de manera imprevisible y compleja.

### **La práctica**

Las insurgencias no fracasan solo porque carecen del apoyo de la población o sufren la derrota en el campo de batalla. Se ahogan lentamente en un aumento considerable de derrotas a través de múltiples dimensiones, entre la población, en el campo de batalla y en sus objetivos políticos. Fracasarán las estrategias simplistas que hacen caso omiso de esto. El péndulo de Clausewitz puede ser detenido y el sistema de tubería de combustible puede ser cortado, pero la trinidad realineará y restituirá la salud del sistema. En contraste, los nodos de la trinidad deben ser buscados y el sistema de los insurgentes inundado. Las insurgencias mueren por asfixia, una carencia de libertad para autocorregirse. Clausewitz aludió a esto cuando escribió que para que una insurgencia sea exitosa, “no puede sostenerse donde el entorno está plagado de peligro... [y la insurgencia] debe mantener una distancia considerable, donde haya suficiente aire y la rebelión no pueda ser sofocada por un solo golpe”.<sup>4</sup> La fuerza contrainsurgente que hace caso omiso a la fuerza militar insurgente, la población de donde provienen, la legitimidad o eficacia del gobierno a la cual la insurgencia se opone, proporcionan un medio mediante el cual las fuerzas insurgentes pueden sacar provecho.

Los métodos exitosos de contrainsurgencia niegan aire y espacio a los insurgentes. A fin de

reducir las diferencias que hay entre la teoría y la práctica, los contrainsurgentes deben fusionar los dos métodos en una estrategia integral, suficientemente flexible para pivotar en medio de los tres aspectos de la trinidad, mientras no ignora ninguna. Puede ser que cuando se trata de derrotar a una insurgencia no haya un solo centro de gravedad definitivo que conducirá al éxito. Los contrainsurgentes no ganarán una batalla como Gettysburg o Stalingrado. En su lugar, la victoria yace en la culminación de un aumento, cada vez mayor de atrición, subversión y coerción.

Los contrainsurgentes deben formular una estrategia integral que fomente, en las mentes de los insurgentes, un constante sentimiento progresivo e inevitable de la muerte a cada vuelta de esquina. En vista de que la guerra es una lucha de voluntades y la voluntad del oponente es una entidad psicológica, solo los métodos psicológicos (incluyendo los efectos psicológicos de la derrota en el combate) en realidad pueden atacarla. Los combatientes insurgentes deben ser perseguidos despiadada, violenta y vigorosamente para que el juego de azar y la probabilidad parezca cada vez más inclinado hacia su extinción. Deben reconocer que sus objetivos políticos racionales llegan a ser cada vez más improbables, a medida que se incrementan la legitimidad y eficacia del gobierno de la nación. Deben percibir que la pasión de la población por su causa, es minimizada o negada por las fuerzas contrainsurgentes.

El utilizar la trinidad secundaria de Clausewitz como un conducto para afectar la trinidad principal es la ruta por la cual el contrainsurgente debe destruir la voluntad y psicología del enemigo. Las relaciones entre la trinidad inevitablemente fluctuarán y estas mareas deben ser navegadas con éxito por una fuerza contrainsurgente que se adapta constantemente. Las mareas se parecen a la doctrina del coronel John Boyd de “atrapar [al] enemigo en un mundo de incertidumbre, indecisión, desconfianza, confusión, desorden, miedo, pánico [y] caos”<sup>5</sup> y “aumentar su fricción interna, producir la parálisis [y] provocar su colapso”.<sup>6</sup> Las dos principales escuelas de pensamiento son insuficientes y el debate constante entre las dos



Arte: *The Battle of Reichshoffen*, 6 de agosto de 1870, Aimé Nicolas Morot 1887.

socava el progreso hacia una mejor comprensión. Solo una teoría de victoria integral que considere los tres aspectos de la trinidad secundaria como un método para afectar la trinidad principal del enemigo en la búsqueda de fines políticos, llevará a efectos estratégicos decisivos.

Sin lugar a dudas, la fuerza militar contrainsurgente no es completamente responsable, o está equipada para llevar a cabo una estrategia integral. La contrainsurgencia es una tarea en el nivel nacional. La estrategia militar debe ser incorporada en la estrategia más grande. Si bien puede ser que los combatientes insurgentes activos no siempre sean el centro de gravedad, su derrota, sin duda alguna, es un buen paso hacia el éxito; por lo tanto, la estrategia militar y las fuerzas militares que la ejecutan deben centrarse en matar y capturar a los insurgentes. Sin embargo, otros elementos de poder nacional deben contribuir al esfuerzo. Además, ganar la confianza de la población del

lugar también puede jugar un rol en la gran estrategia. Si estos dos métodos se convierten en fines, desintegrará la estrategia.

### La historia

Hay innumerables ejemplos históricos que demuestran estos puntos. En la Revolución estadounidense, las fuerzas británicas se trasladaron a las colonias sureñas con la esperanza de aprovecharse de los sentimientos lealistas del lugar. Por el contrario, su presencia causó una guerra civil virtual entre los patriotas y lealistas que negaron los avances militares británicos. En la segunda guerra de los Bóers, los mismos fueron derrotados por los británicos en una guerra sumamente convencional, pero luego hicieron la transición a la guerra irregular y continuó la lucha. En la Guerra de Indochina, los franceses contaron con el control político en Vietnam del Sur, pero quedaron desechos por la catastrófica derrota militar

a manos de los insurgentes en Dien Bien Phu. Los franceses en Argelia y los estadounidenses en Vietnam descubrieron que el éxito militar en el campo de batalla puede ser trastocado por los acontecimientos políticos internos.

Además hay un denominador común en los exitosos esfuerzos de contrainsurgencia. En la Guerra filipina-estadounidense, el Ejército de EUA combinó las dos ideas para lograr el éxito. Con el tiempo, los británicos derrotaron a los Bóers con una combinación de tácticas centradas en el enemigo, la población y la política. En Malaya, el plan Briggs agregó a las operaciones militares en curso, métodos centrados en la política y la población para lograr el éxito contra insurgentes comunistas. En la rebelión Huk en las Filipinas, Edward Lansdale, operario de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de EUA y el político filipino, Ramon Magsaysay, concibieron una campaña de contrainsurgencia integral que llevó al éxito. En Sri Lanka, una lucha cruenta y la marginación de la población tamil apoyadas por la geografía, abrumaron la insurgencia durante 25 años de 1983 a 2009. En Irak en 2006, lo que llevó al éxito fue una combinación de la oleada de tropas estadounidenses y el hecho de que la población de Irak comenzó a oponerse a los insurgentes. Uno de los mejores ejemplos fue la contrainsurgencia francesa en Madagascar donde Gallieni, uno de los padres de la contrainsurgencia centrada en la población, usó una combinación de fuerzas, asuntos civiles y control político para acabar con la insurrección Hova. Gallieni describió este método exitoso como una “combinación de acción política con acción militar” mientras, simultáneamente, establece el “contacto cercano con las poblaciones, al explorar sus tendencias, su mentalidad y esforzarse para satisfacer sus necesidades de unirlos con las nuevas instituciones a través de la persuasión”.<sup>7</sup> Esta es una clara descripción de una campaña de contrainsurgencia integral.

### **Estudio de caso: la Operación *Enduring Freedom***

Las fuerzas armadas de EUA actualmente están aprendiendo una dura lección en la contrainsurgencia a manos del Talibán en Afganistán.

Estados Unidos enfrentaba una insurgencia tras los acontecimientos del 11-S y la rápida derrota militar de los talibanes en Afganistán. Los ataques contra el Centro de Comercio Mundial, el Pentágono y el vuelo 93 provocó la invasión de Afganistán por EUA donde estaba basada la organización terrorista al Qaeda. El Talibán, el régimen en Afganistán, por mucho tiempo había proporcionado refugio a Osama bin-Laden y al núcleo de al Qaeda. Si bien el Departamento de Defensa no contaba con un plan establecido para atacar a al Qaeda en Afganistán, la Operación *Enduring Freedom* fue hábilmente planificada y ejecutada con gran participación de la CIA.<sup>8</sup> Una deslumbrantemente rápida campaña basada en las Fuerzas de Operaciones Especiales y el apoyo dado a la Alianza del Norte anti-talibanes, logró el éxito al derrocar al gobierno talibán en menos de un mes.<sup>9</sup> Obligó a los líderes de al Qaeda, incluyendo a Osama bin-Laden, huir a Pakistán en menos de dos meses.<sup>10</sup> Un método centrado en el enemigo para la derrota de al Qaeda y el Talibán en Afganistán pareció ser la opción correcta, puesto que el éxito estadounidense dejó a Afganistán bajo el control de Estados Unidos y libre de una significativa resistencia a finales de 2001.

En ese entonces, luego de haber logrado el éxito en la esfera militar, Estados Unidos contó con una gran oportunidad de concentrarse en las otras ramas de la trinidad para consolidar sus avances contra un resurgimiento de los talibanes. Afganistán siguió relativamente tranquilo por algunos años después de la derrota del Talibán; en consecuencia, el número de tropas extranjeras fue limitado al mínimo. De hecho, fue la menor fuerza de mantenimiento de la paz de EUA desde la Segunda Guerra Mundial, la cual llegó a solo 6.000 tropas estadounidenses.<sup>11</sup> Lamentablemente, los líderes de la OTAN desperdiciaron la oportunidad de avanzar las dimensiones de gobierno y población en Afganistán.

En 2003, el embajador de EUA en Afganistán, Zalmay Khalilzad y el comandante militar en Afganistán, teniente general David Barno, Ejército de EUA, hicieron grandes avances hacia una estrategia más integral.<sup>12</sup> Sin embargo, la estrategia se

desplomó a medida que se extraían recursos y talentos de Afganistán para la guerra en Irak. En ese entonces, Estados Unidos no consideró a los talibanes como una “amenaza estratégica”, más bien consideró que su previa derrota militar era suficiente para destruir la organización.<sup>13</sup> El país recibió pocos recursos, mucho menos en comparación con el apoyo per cápita proporcionado a Bosnia a mediados de la década de los años 1990.<sup>14</sup> Douglas J. Feith, el subsecretario de Defensa para la política, declaró que, “el desarrollo de naciones *no* es nuestro objetivo estratégico” (énfasis en la declaración original).<sup>15</sup> En 2008, el Presidente de la Junta de Jefes de Estado Mayor Conjunto, almirante Michael Mullen, describió en ese entonces, una iniciativa en Afganistán como una misión de “economía de fuerza”.<sup>16</sup> Las tropas estadounidenses en Afganistán tenían la tarea de “perseguir al Talibán y al Qaeda” y no proporcionar apoyo al gobierno o a la población del país.<sup>17</sup> A pesar de las mejoras en la economía afgana, la OTAN y las fuerzas afganas comenzaron a pagar por su desatención a la trinidad de Clausewitz.<sup>18</sup> En 2005 y 2006, los ataques suicidas se cuadruplicaron y los ataques armados se triplicaron.<sup>19</sup> Después de su tregua con Pakistán, las fuerzas talibanes se habían reagrupado y comenzaban a concentrar sus esfuerzos para retomar a Afganistán de las fuerzas de la OTAN.<sup>20</sup> Las iniciativas insuficientes en las tres dimensiones de la trinidad de Clausewitz proporcionó esta oportunidad a los talibanes. En este caso, aún una iniciativa militar más robusta no hubiera podido impedir que el Talibán se reconstituyera y atacara nuevamente.

A diferencia de la estrategia de la OTAN, la ofensiva de los talibanes en 2006 estaba más alineada con la trinidad. Mientras continuaban luchando contra las fuerzas de la OTAN, los talibanes instalaron un “gobierno sombra” para proporcionar a la población una alternativa al Gobierno afgano bajo el presidente Hamid Karzai.<sup>21</sup> Además, los talibanes se centraron en líderes religiosos aliados al gobierno de Karzai para asesinarlos a fin de impedir que convencieran a la población de respaldar a Karzai.<sup>22</sup> A fines de 2008, el creciente nivel de violencia obligó al gobierno de

Bush llevar a cabo una revisión de sus iniciativas en Afganistán. En esta revisión se descubrió que el nivel de violencia había incrementado 500% en los últimos cinco años y la aprobación afgana de las fuerzas de la OTAN había bajado 33% en el último año. Estos resultados agregaron un refuerzo de 10.000 tropas estadounidenses al total de 32.000 desplegadas en ese entonces.<sup>23</sup> En junio de 2009, el Congreso de EUA aprobó al general Stanley McChrystal como comandante de las fuerzas de la OTAN en Afganistán y el secretario de Defensa, Robert Gates, ordenó al general llevar a cabo una revisión estratégica de la situación.<sup>24</sup>

En este análisis, se descubrió que las fuerzas de la OTAN estaban “desconectadas” de la población afgana e “interesadas en la protección de sus propias fuerzas”.<sup>25</sup> Además, en el informe se descubrieron instituciones estatales afganas débiles, un alto nivel de corrupción y frecuentes abusos por parte del Gobierno afgano.<sup>26</sup> En el informe, se recomendó una iniciativa de contrainsurgencia centrada en la población que requeriría otros refuerzos de tropas. En noviembre de 2009, el presidente Obama aprobó el plan y un aumento de 10.000 tropas estadounidenses.<sup>27</sup> La nueva misión de la OTAN incluyó tomar control de los centros poblados claves y líneas de comunicación, así como fortalecer las capacidades de gobernanza.<sup>28</sup> De esta manera, Estados Unidos, por fin, comenzó a abordar todas las ramas de la trinidad, mientras se concentraba en la población afgana, ocho años después de la invasión inicial.

A pesar del nuevo enfoque en la población, en un informe secreto de la OTAN divulgado a la BBC en enero de 2012, se indicó que en Afganistán se incrementó el apoyo popular a la insurgencia talibán y los civiles afganos acogieron las iniciativas de gobernanza talibanes.<sup>29</sup> Aunque las fuerzas de la OTAN pudieran lograr mayor éxito en ganarse el apoyo de la población afgana, no tendría un efecto decisivo en el esfuerzo de guerra de los talibanes. Afganistán es un país de más de 30 millones de personas.<sup>30</sup> Si las fuerzas contrainsurgentes ganan el apoyo de 90% de la población, un nivel improbable de éxito, todavía queda un sistema de apoyo de tres millones de personas



(Gobierno de EUA)

Trabajadores de rescate adornan el Pentágono con la bandera de EUA después de los ataques del 11-S.

para los talibanes. Hasta el momento, el curso de la Operación *Enduring Freedom* desmiente la idea de que los métodos completamente centrados en el enemigo, o los métodos exclusivamente centrados en la población producirán el éxito. Los talibanes fueron casi completamente expulsados de Afganistán, aunque el hecho de que la OTAN no fortaleciera al Gobierno de Afganistán, ni protegiera o controlara a la población, dio margen al regreso de los talibanes. Ahora que los talibanes se han restablecido en Afganistán, persuadir a la población, de ser aún posible, no sería suficiente para expulsarlos.

### Conclusión

Sin lugar a dudas, un método integral que simultáneamente busca la victoria a lo largo de numerosas dimensiones sería una tarea masiva, costosa y sangrienta. Es por esta razón que los encargados de formular la política deben comprender la necesidad de una estrategia integral

antes de comprometerse a una campaña integral, como deberían hacer en todo conflicto. Los contrainsurgentes casi siempre contarán con recursos limitados, pero las teorías que prometen un atajo para tratar solo una dimensión de una insurgencia, solamente son una poción milagrosa que debe ser rechazada. Estas teorías no pueden informar a los hombres de Estado y comandantes mientras intentan obedecer el edicto de Clausewitz de comprender el carácter del conflicto. No hay una manera fácil de atacar el centro de gravedad de una insurgencia ni una vulnerabilidad crítica singular. Según dijo Clausewitz, “El vencedor... debe atacar con toda su fuerza y *no solo contra una fracción de la fuerza del enemigo*”.<sup>31</sup> (Énfasis del autor) Boyd también describió el mismo tipo de campaña de contra-insurgencia integral, enumerando las iniciativas militares, gubernamentales y de la población, que deben ser simultáneamente empleadas para lograr el éxito.<sup>32</sup> Aún en el Manual de Campaña 3-24, se sugiere una amplia gama de tácticas que abarcan múltiples líneas de operación, pero lo hace de manera confusa mientras todavía profesa la centralidad de la población. Si la comunidad de defensa nacional continúa adhiriéndose a representaciones caprichosas y superficiales de la contra-insurgencia, continuará, según advirtió Colin S. Gray, “dando alas a la masacre indiscriminada de los conceptos tanto culpables como inocentes”.<sup>33</sup>

El manual de contra-insurgencia de EUA actualmente está siendo revisado. Sin duda alguna, la doctrina no es una teoría, sino las mejores prácticas que han tenido éxito en el pasado. Sin embargo, sería prudente determinar el contexto teórico correcto para mejor informar la doctrina. Hasta el momento, la comunidad de defensa nacional ha sido negligente en esta actividad crucial. La teoría fundamental, tal como *De la guerra* de Clausewitz, que primero intenta comprender el carácter de la guerra de manera holística, debe ser el punto de partida para toda teoría en lugar de los textos centrados en la contra-insurgencia. Hasta la fecha, estas obras han sido colecciones de prácticas específicas de

una era y lugar concreto. Si bien deben informar la estrategia estadounidense de ahora en adelante, son insuficientes. Se debe ignorar a los teóricos que malentienden o escogen a su gusto del libro *De la guerra* para sostener una fantasía inmadura de la contrainsurgencia centrada en el enemigo. Ha llegado el momento de que las Fuerzas Armadas de EUA superen la simplista dicotomía

de población versus enemigo y reconozcan que, si bien, la contrainsurgencia es un tipo específico de guerra, todavía es guerra y, por lo tanto, está sujeta a las mismas fuerzas inmutables y eternas como toda otra guerra. El desconocimiento de la contrainsurgencia por parte de EUA y el dolor de Vietnam nos cegaron ante este hecho. Ha llegado la hora de quitarnos las vendas de los ojos. **MR**

*Partes de este artículo se extrajeron de la investigación llevada a cabo por la Escuela Superior de Guerra Naval de EUA. Quisiera agradecer a Megan J. Hennessey, instructor de comunicaciones en la Escuela de Guerra Expedicionaria y a Adam Stahl, Adam Elkus, Alex Olesker, Kelsey D. Atherton, Robert Caruso, Rei Tang y Dan Trombly por sus aportaciones en este proyecto.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rid, Thomas, "The Nineteenth Century Origins of Counterinsurgency Doctrine," *Journal of Strategic Studies* 33 (octubre de 2010): págs. 727-58.
- Von Clausewitz, Carl, *On War*, traducido por Michael Howard y Peter Paret (Princeton: Princeton University, 1989), p. 89.
- Ibid.*, p. 596.
- Ibid.*, p. 482.
- Boyd, John, *Patterns of Conflict*, presentación no publicada, diapositiva 177, de <http://dnipogo.org/john-r-boyd>.
- John Boyd, *A Strategic Game of? and ?*, presentación no publicada, diapositiva 51, de <http://dnipogo.org/john-r-boyd>.
- Rid, p. 750.
- Bergen, Peter, *The Longest War: The Enduring Conflict Between America and Al-Qaeda* (Nueva York: Free Press, 2011), p. 55.
- Ibid.*, p. 67.
- Ibid.*, p. 79.
- Ibid.*, p. 180.
- Jones, Seth G., *In the Graveyard of Empires: America's War in Afghanistan* (New York: Norton, 2010), p. 142.
- Ibid.*, p. 149.
- Bergen, p. 180.
- Ibid.*, p. 179.
- Ibid.*, p. 180.
- Ibid.*, p. 181.
- Jones, x.
- Ibid.*, xxiv.
- Bergen, p. 185.
- Woodward, Bob, *Obama's Wars* (Nueva York: Simon & Schuster, 2010), págs. 177-78.
- Guizstozzi, Antonio, *Koran, Kalashnikov, and Laptop: The Neo-Taliban Insurgency in Afghanistan* (Nueva York: Columbia, 2008), p. 46.
- Bergen, págs. 144-46.
- Woodward, págs. 123-24.
- Ibid.*, p. 176.
- Ibid.*, p. 177.
- Ibid.*, págs. 386-87.
- Ibid.*, págs. 385-87.
- "In quotes: Excerpts from NATO report on Taliban", BBC, 1 de febrero de 2012, Internet, 16 de marzo de 2012.
- "Afghanistan," estimación del *The World Factbook*, julio de 2012, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/af.html> (22 de octubre de 2012).
- Clausewitz, p. 596.
- Boyd, John, *Patterns of Conflict*, presentación no publicada, diapositiva 108, de <http://dnipogo.org/john-r-boyd>.
- Gray, Colin S. "Concept Failure? COIN, Counterinsurgency, and Strategic Theory," *Prism* 3, no. 3, de <http://www.ndu.edu/press/concept-failure.html> 12 Nov 2012.



Una patrulla de soldados del Ejército de EUA del 2º Regimiento de Caballería buscan armas y dispositivos explosivos improvisados durante una misión de despeje. (Armada de EUA/Primer Maestro Sean Mulligan)

## La administración de riesgo del actual Ejército

**Mayor Brendan Gallagher, Ejército de EUA**

**D**E TODAS LAS características que un líder, en el nivel organizacional debe exhibir, una de la más importantes es la capacidad de administrar eficazmente el riesgo. Un análisis de tres partes que consiste en primer lugar en, qué se dice en la doctrina reciente del Ejército de EUA sobre el tema, segundo, cómo los elementos de riesgo prácticamente están integrados en cada decisión significativa de liderazgo en el actual

ambiente y, por último, qué implicaciones en el actual Ejército contribuye a aclarar este asunto del liderazgo crítico.

### **El contexto doctrinal**

En la reciente doctrina del Ejército se trata el tema del riesgo en varias publicaciones, cada una desde una perspectiva ligeramente diferente. En primer lugar, en la Publicación de Doctrina del

---

*El mayor, Brendan Gallagher, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del 3º Equipo de combate de brigada de infantería, 1ª División de Infantería y, actualmente, se encuentra desplegado en la Base operacional avanzada*

*Apache, provincia de Zabul, Afganistán. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Johns Hopkins y una Maestría de la Escuela de Estudios internacionales avanzados de Johns Hopkins.*

Ejército (ADP) 3-0, publicada en octubre de 2011, se proporciona una base conceptual al reciente cambio del Ejército para las Operaciones terrestres unificadas. En sus breves 14 páginas, además aborda, directamente, el riesgo en el siguiente pasaje:

A menudo el teatro de operaciones tiene más espacio y gente del que las fuerzas estadounidenses pueden directamente controlar. Los líderes del Ejército, rutinariamente, enfrentan decisiones de mitigación de riesgo sobre dónde y cómo usar sus fuerzas para lograr una posición de relativa ventaja sobre el enemigo sin alienar o poner en peligro a los no combatientes.<sup>1</sup>

El pasaje implica que, invariablemente, cada decisión lleva un costo de oportunidad. Si un líder decide usar el poder de combate o influencia de una manera específica, generalmente significa que él o ella no pueden usar, simultáneamente, los mismos recursos en otra ubicación potencialmente mercedora. Por lo tanto, un líder debe permanecer consciente de las variables operacionales —políticas, militares, económicas, sociales, de infraestructura, información, ambiente físico y tiempo (PMESII-PT, por sus siglas en inglés)— y las variables de la misión —misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible, consideraciones civiles (METT-TC, por sus siglas en inglés)— para comprender cómo se interconectan las diversas dinámicas y tomar una decisión.

En el Manual de campaña (FM) 5-0, *The Operations Process*, publicado en marzo de 2010, también se aborda el riesgo. Se analiza cómo diseñar un enfoque operacional y elabora en cuanto a la relación que existe entre el riesgo y los recursos. En el FM 5-0 se destaca que “rara vez, una organización directamente controla todos los recursos necesarios” y un comandante debe determinar “el nivel permisible de riesgo para lograr, retener o aprovechar la iniciativa”.<sup>2</sup> Los recursos inherentemente limitados impulsarán las decisiones críticas, que pueden determinar qué lado gana o mantiene la iniciativa. Dónde asignar la inteligencia limitada, vigilancia y recursos de

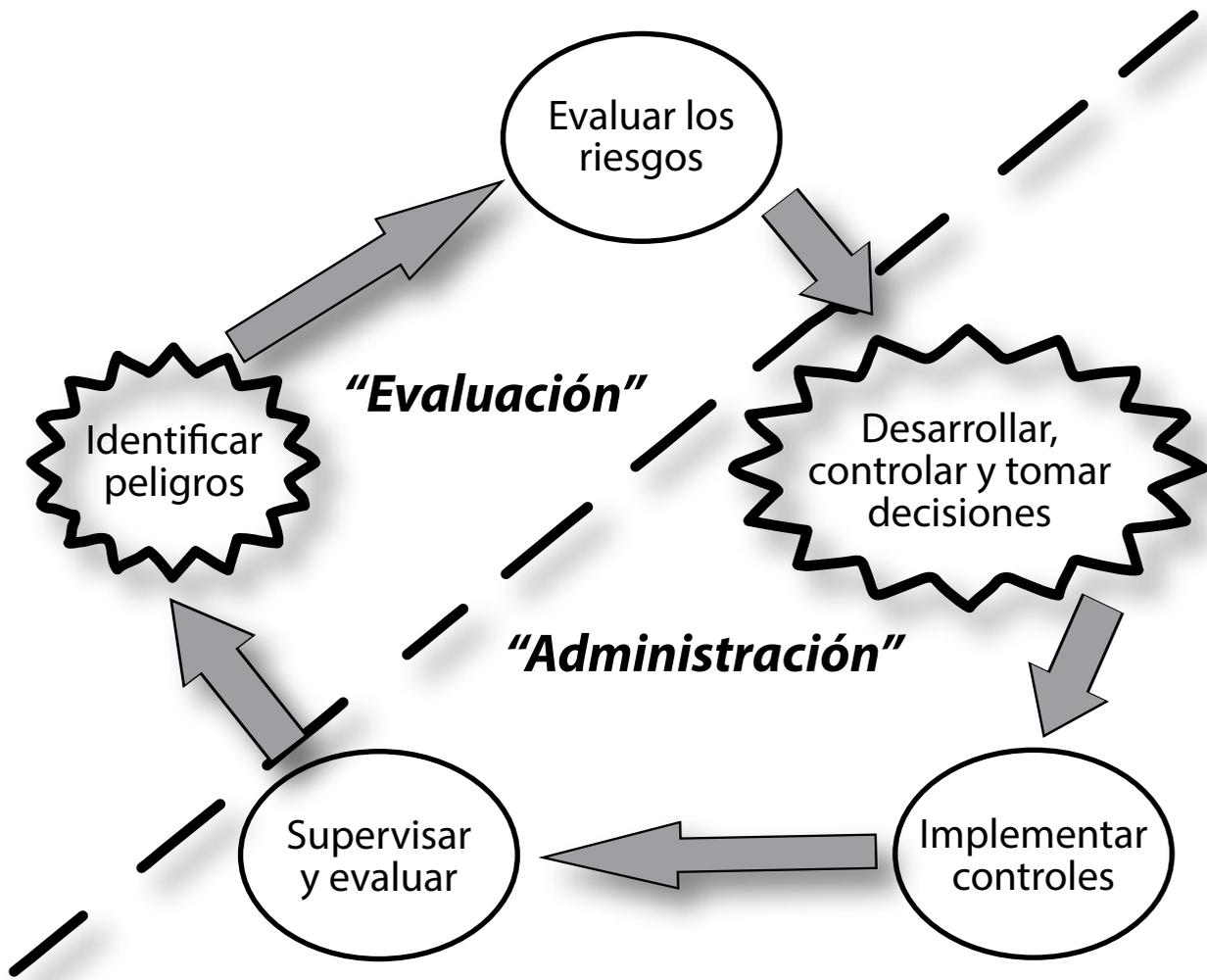
recolección de reconocimiento, dónde y cuándo concentrar las patrullas de combate y dónde ubicar un puesto de combate, son todos ejemplos ilustrativos de tales decisiones. De esta manera, en el FM 5-0 se elabora sobre la conexión que hay entre la asignación de recursos y la asunción de riesgos.

La mitigación de riesgos se trata desde un ángulo ligeramente distinto en el FM 3-07, *Stability Operations*, publicado en octubre de 2008. En el mismo se describe una “relación interdependiente entre la iniciativa, oportunidades y riesgos” y, se insiste en que los líderes “acepten un riesgo prudente para crear oportunidades si carecen de una dirección clara.”<sup>3</sup> La incorporación de oportunidades en el FM de 3-07 ayuda a ampliar el horizonte de la discusión. Si un líder es incapaz o no está dispuesto a asumir cierto grado de riesgo en momentos críticos, podría eliminar la posibilidad de generar o aprovechar tales oportunidades fugaces.

---

***Si bien, el gobierno iraquí continúa lidiando con la integración, a largo plazo, de estos antiguos insurgentes, los comandantes estadounidenses en el terreno, aprovecharon la oportunidad positivamente.***

Un ejemplo reciente de la relación que hay entre el riesgo y la oportunidad fue el Despertar Sunita de 2007 en Bagdad, en el cual grupos de antiguos insurgentes tomaron la iniciativa de alejarse de al-Qaeda en Irak. Los comandantes estadounidenses en varios niveles, en conocimiento, asumieron un riesgo evidente al aliarse con estos grupos para marginalizar o derrotar a al-Qaeda en Irak. Si bien, el gobierno iraquí continúa lidiando con la integración, a largo plazo, de estos antiguos insurgentes, los comandantes estadounidenses en el terreno, aprovecharon la oportunidad positivamente. Esto caracteriza un claro ejemplo del equilibrio, a menudo desafiante que existe entre el riesgo y la oportunidad descrita en el FM 3-07.



**El Proceso de administración de riesgo compuesto del Ejército proveniente del FM 5-19, *Composite Risk Management*<sup>A</sup>**

Por último, en una publicación menos reciente, el FM 5-19, *Composite Risk Management*, publicada en agosto de 2006, también se aborda el tema del riesgo. A diferencia de las publicaciones anteriores, lo que se destaca en el FM 5-19 es la mecánica de la administración de riesgos. En el mismo se presenta un proceso sistemático, según se muestra en el diagrama. Además, en el Manual también se trata cómo poner en práctica este proceso junto con los procedimientos regentes de liderazgo de tropas, el proceso de toma de decisiones militares y la administración de entrenamiento en general. Si bien el FM 5-19 suele ser algo exhaustivo en cuanto a su planteamiento, en el mismo se proporciona una secuencia concreta para que las unidades

usen durante el proceso de toma de decisiones.

En conjunto, estas publicaciones demuestran cómo la doctrina oficial del Ejército ha abordado el tema del riesgo en los últimos años. Las mismas ayudan a destacar varios puntos clave. En primer lugar, ponen de manifiesto las limitaciones de recursos finitos que forman parte inherente de las operaciones de combate y cómo el riesgo está directamente ligado a los mismos. En segundo lugar, estas publicaciones ponen de relieve los vínculos que hay entre el riesgo, la iniciativa y el aprovechamiento de las oportunidades del campo de batalla. Además, ofrecen un proceso deliberado a seguir por las unidades mientras trabajan en tales desafíos. Esta base doctrinal ayuda a preparar el escenario para un

análisis de cómo se pone en práctica la mitigación del riesgo en el ambiente operativo contemporáneo.

### **El riesgo y el ambiente operacional actual**

Se debe apreciar que, prácticamente, cada decisión de liderazgo está llena de riesgos, puesto que la presencia del riesgo ayuda a comprender la definición de lo que es una “decisión”. Según el diccionario Oxford en inglés, una decisión significa “el estado mental en cualquier punto o curso de acción; una resolución, determinación”.<sup>5</sup> La definición implica un equilibrio entre diferentes caminos —en otras palabras, un líder debe elegir una acción sobre otra mediante la comparación de los respectivos costos y beneficios. Si un curso de acción está totalmente libre de riesgo, en todos los sentidos, entonces, una decisión probablemente no sea necesaria porque la trayectoria correcta es evidente. Sin embargo, los líderes de hoy raramente enfrentan tales circunstancias sencillas. Más frecuentemente, hay compensaciones y, en lugar de una simple elección entre lo bueno y malo, o blanco y negro, a menudo, los líderes de la actualidad tienden a encontrarse operando en distintos tonos de gris.<sup>6</sup>

En tales circunstancias, cada trayectoria potencial incorpora diferentes grados de riesgo en distintas áreas, ya sea, en términos de riesgo para la misión general, riesgo para la vida de los subordinados u otros tipos de riesgos. Es responsabilidad de los líderes lidiar con estos factores concurrentes, generalmente, con información incompleta, tiempo limitado y circunstancias menos que óptimas.

Un ejemplo hipotético ayuda, en la práctica, a demostrar este aspecto integral del riesgo en el actual ambiente. Supongamos que una unidad de maniobra desplegada en una zona de combate recibe información fidedigna acerca de la ubicación de un objetivo de alto valor (HVT, por sus siglas en inglés) esta noche. Este particular HVT es un insurgente financiero de bajo nivel, cuyas transacciones facilitan los ataques contra las fuerzas de la coalición. La unidad había planeado previamente centrarse en las operaciones de reconocimiento durante ese mismo periodo,

porque había sufrido numerosos ataques de dispositivos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés) y el reconocimiento agresivo durante esas horas ayuda a negarle al enemigo el terreno clave. El comandante y estado mayor de la unidad cuidadosamente habían analizado la situación y determinado que no tenían suficiente poder de combate para llevar a cabo ambas operaciones. Esta noche, deben elegir —llevar a cabo la incursión de la ubicación del HVT o centrarse en patrullar contra los IED. Si eligen la incursión, potencialmente podrían capturar el HVT pero, al mismo tiempo, permitir la colocación de dispositivos explosivos improvisados por falta de reconocimiento. Pueden intentar mitigar ese riesgo al usar, creativamente, los recursos de inteligencia, vigilancia y reconocimiento y, otros recursos pero, en última instancia, la unidad todavía podría exponerse potencialmente a un riesgo mayor de IED. Alternativamente, un enfoque en el reconocimiento en ruta, debe ayudar a asegurar las rutas, lo cual podría ayudar a salvar las vidas de los soldados a corto plazo, pero también podría permitir que el financista insurgente se fugara para siempre. De cualquier manera, las consecuencias a largo plazo son consideradas en esta decisión.

A fin de enturbiar aún más las aguas, presuamos que la unidad también recibió informes esporádicos no confirmados de un plan de ataque insurgente contra un puesto de combate aliado en algún momento en las siguientes dos semanas. Con esta información adicional, tal vez otro curso de acción sería renunciar tanto a la incursión como a la ruta de reconocimiento y, en su lugar, usar toda la potencia de combate disponible para reforzar las defensas de la base. Sin embargo, tal decisión acrecentaría el riesgo en las otras dos áreas —al facilitar la posible huida del financiero y permitir la colocación de otros dispositivos explosivos improvisados.

En este ejemplo, sin duda alguna, simplista, se puede ver por qué casi nunca hay una trayectoria directa sin riesgo. El comandante y su estado mayor lidian con muchos filamentos contradictorios de datos e inteligencia y, cada trayectoria potencial implica diferentes grados de riesgo. Los riesgos

pueden incluir el decidir entre las prioridades a corto plazo versus las de largo plazo, avances en las áreas cinética versus las no-cinética e innumerables otras concesiones. El peso de la decisión recae sobre los hombros del comandante, pero el estado mayor también está muy involucrado, ya que debe proporcionarle al comandante un curso de acción, incluyendo un método sugerido para mitigar los riesgos residuales.

Cualquiera que sea la decisión que tome la unidad puede tener consecuencias de vida o muerte y puede directamente afectar el logro de la misión.

Además, se puede apreciar que en el nivel organizacional, las decisiones de un líder pueden generar efectos excepcionalmente de gran alcance. Mientras que en el nivel directo de liderazgo, por lo regular, las unidades son más pequeñas con efectos más evidentes en el nivel organizacional, generalmente, hay muchos otros factores en juego y los resultados pueden ser simultáneamente más indirectos pero más emergentes.<sup>7</sup> El trabajo de un líder, en el nivel organizacional, a menudo, es más difícil por este motivo, porque él o ella debe ser responsable de un mayor grado de complejidad con efectos más prolongados. A menudo, esto requiere, incluso, un uso más sostenido y centrado del juicio, experiencia y creatividad que se requiere en el nivel directo de liderazgo. Todo esto se suma a la importancia de las decisiones y administración de riesgo del líder.

En el ambiente “híbrido” que enfrenta el actual Ejército, el cual incluye tanto amenazas convencionales como de insurgentes en un campo de batalla constantemente cambiante, esta evaluación y mitigación de riesgo puede ser excepcionalmente compleja. Luego de una explosión suicida o explosión de un IED, o algún otro suceso traumático, se puede tener la tentación de mirar hacia atrás y comentar sobre el liderazgo de la unidad y, preguntar por qué no hicieron las cosas de una manera distinta. En retrospectiva, uno podría preguntarse, “¿Por qué no vieron que venía el tren?” Sin embargo, antes de adoptar esa postura, se debe tomar en consideración las innumerables amenazas y exigencias contradictorias en el momento en que se tomó la decisión. Se

debe intentar adquirir un verdadero sentido de lo que era estar en los zapatos del liderazgo en el momento sin el beneficio de la retrospectiva, en un ambiente con pocas respuestas inequívocamente “correctas”.

### **Las implicaciones y relevancia para el actual Ejército**

Todo esto lleva importantes implicaciones con respecto al ejercicio del liderazgo en el actual Ejército. En primer lugar, cabe destacar, desde el principio, qué no será una técnica útil para que adopten los líderes al lidiar con este desafío: la aversión al riesgo. La aversión al riesgo lleva a un excesivo deseo de evitar los mismos, prácticamente, cueste lo que cueste, lo cual puede paralizar a una unidad en la inacción o desperdiciar las oportunidades clave. En el ambiente actual, en algunas ocasiones esto es característico de unidades que pasan la mayor parte de su tiempo en bases fortificadas, detrás de capas de espesas defensas con una interacción mínima. Tal postura cede la iniciativa al enemigo y puede crear la percepción de que las fuerzas estadounidenses no están dispuestas o no pueden completar su misión.<sup>8</sup>

La aversión al riesgo contribuye a un enfoque excesivamente cauteloso, que centraliza la toma de decisiones en los escalones más altos de autoridad y suele sofocar la iniciativa individual.<sup>9</sup> Curiosamente, la única vez que en el FM 5-19, *Composite Risk Management*, directamente se aborda el tema de la aversión al riesgo, es en una única y breve frase: “No se rehuse a correr riesgos”.<sup>10</sup>

Los líderes del Ejército en el nivel organizacional y superior deberían apreciar que, incluso, las iniciativas exitosas para mitigar el riesgo de la manera más prudente y lógica aún pueden resultar en pérdidas ocasionales, o en un total desastre. Incluso, aunque las fuerzas estadounidenses tomen todas las medidas de precaución correctas, enfrentan un enemigo inteligente, pensante y adaptable y, “el enemigo siempre tiene un voto”. Dado que ninguna unidad puede protegerse contra todas las amenazas en cada lugar y época, invariablemente habrá casos cuando el enemigo logra un éxito a corto plazo mediante un ataque

de alto perfil, asesinato o alguna otra medida. Tal suceso negativo podría estar acompañado por una cobertura mediática estadounidense poco halagadora. Un aumento del estrés organizacional va acompañado de un deseo de hacer a alguien responsable.<sup>11</sup> Sin embargo, el juicio precipitado puede ser profundamente injusto para la unidad más cercana al suceso y contraproducente para el clima, a largo plazo, del Ejército. El objetivo de un líder es establecer las condiciones necesarias para que tales reveses ocurran tan raramente como sea posible, pero con el conocimiento implícito de que no siempre se pueden eliminar los mismos.

Esta no es una sugerencia para absolver a los comandantes de la responsabilidad por sus acciones. Los líderes inequívocamente llevan la responsabilidad principal de las decisiones que toman o dejan de tomar, así como de las acciones de sus unidades subordinadas. Sin embargo, hay un enorme abismo entre un líder

que constantemente toma las mejores decisiones posibles en un ambiente ambiguo e incierto y un líder que es sencillamente negligente, imprudente, inepto para el comando, o fomenta un clima de comando deficiente. Además, hay una línea muy fina entre justamente responsabilizar a los líderes por sus acciones y hacerlos “chivos expiatorios”. Sería prudente que el Ejército tome en consideración tales distinciones claves en los años por venir para ayudar a fomentar el mejor clima posible. Esto es especialmente relevante a medida que el Ejército pretende internalizar las recientes lecciones aprendidas de sucesos del alto perfil.

Esto también ayuda a demostrar por qué una adopción no oficial de un enfoque de “cero defecto” —una frase que ganó prevalencia en el Ejército durante los años noventa— sería desafortunada. Mientras el Ejército parece estar listo para comenzar una reducción considerable de unidades



(Ejército de EUA)

El Sargento Christopher Meinke, izquierda y el Sargento Shawn Hatley, ambos integrantes de la Tropa A, 3er Escuadrón, 7º Regimiento de caballería, llevan a cabo una operación de seguridad, cerca del lugar de un ataque de bomba contra un convoy estadounidense en el barrio de Adhamiyah, Bagdad, 21 de agosto de 2008.



Buques de desembarco en la orilla durante la marea baja desmontan la carga en Omaha Beach durante en los primeros días de la operación, a mediados de junio de 1944. Se observan globos de protección y el convoy de vehículos semioruga del Ejército que se forma en la playa. El LST-262 fue uno de los 10 LST tripulados por integrantes del Servicio Guardacostas que participó en la invasión de Normandía, Francia.

y personal, puede aumentar la presión de sólo promover o retener a las personas con un historial impecable, libre de todo defecto. Algunos oficiales y suboficiales, sumamente calificados, pueden encontrar que sus carreras no avanzan debido a un singular contratiempo que ocurrió bajo su cargo. Tal ambiente —o, incluso, la percepción de ese ambiente—podría tener repercusiones. Esto podría ayudar a llevar al Ejército hacia una cultura de aversión al riesgo, al inculcar una percepción de que los líderes no pueden darse el lujo de cometer ningún error. Los comandantes podrían, cada vez más, elegir “jugar a lo seguro” durante el entrenamiento y las operaciones de combate para evitar poner en peligro sus propias carreras. La adopción generalizada de tal mentalidad podría

hacer más difícil para los líderes del Ejército, en el futuro, tomar una decisión importante que lleva un riesgo significativo. Habría sido difícil, quizás imposible, para Eisenhower autorizar una invasión a Normandía, por ejemplo, si hubiera estado paralizado por una política de cero defecto o un clima de aversión al riesgo.

La mitigación del riesgo no es una ciencia exacta y no hay tal cosa como una decisión sin riesgo. El proceso es un arte y aunque se lleve a cabo brillantemente, los líderes todavía, de vez en cuando, tendrán que afrontar contratiempos, o hasta el fracaso total. La gran cantidad de decisiones por las que es responsable todos los días un líder de una organización, literalmente, puede tener efectos de vida o muerte, ya sea, directamente o a través

de repercusiones secundarias. Sin embargo, un líder no puede eliminar todos los riesgos en el campo de batalla moderno, porque ningún ser humano puede lograr tal estado final. Más bien, un líder, inteligentemente, debe asumir riesgos de manera deliberada, mientras busca mitigar el riesgo residual de la manera más inteligentemente posible. Los líderes no tienen otra opción sino cuidadosamente sopesar todos los diversos factores en el contexto de su mejor juicio y experiencia y, comprometerse con los que ellos consideran representan el mejor curso de acción, a pesar de la información contradictoria y, a menudo, incompleta.

A menudo, los verdaderos avances en el campo de batalla llegarán a través de “una disposición para aceptar riesgos y hacer las cosas de diferente

manera”.<sup>12</sup> Representan ejemplos de las operaciones *Overlord* y *Market Garden* que representaron tal aceptación de riesgo durante la Segunda guerra mundial, con resultados notablemente diferentes. En el futuro, el éxito del Ejército no puede resultar de la perfección absoluta, sino de experimentar, aprender del fracaso e implementar medidas lógicas para administrar el riesgo. Estas técnicas deberían instarse más bien que inadvertidamente limitarlas a medida que el Ejército se esfuerza por encontrar el equilibrio adecuado entre inculcar la rendición de cuentas y fomentar la toma de riesgos razonables. Estas dos áreas no son tratadas como metas mutuamente opuestas. En general, el Ejército debería apreciar el hecho de que cómo se maneje este tema ayudará a determinar la trayectoria del Ejército en los años venideros. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army, ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], octubre de 2011), p. 4.
2. U.S. Army, FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, marzo de 2010), págs. 3-11, 3-12.
3. U.S. Army, FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, octubre de 2008), p. 4-2.
4. U.S. Army, FM 5-19, *Composite Risk Management* (Washington, DC: GPO, August 2006), p. 1-3.
5. *The Oxford English Dictionary*, Second Ed., Vol. IV; preparado por J.A. Simpson y E.S.C. Weiner (Oxford: Oxford University Press, 1989), p. 332.
6. Kem, Jack D., “The Use of the Ethical Triangle in Military Ethical Decision Making” (Fuerte Leavenworth, Kansas, U.S. Army Command and General Staff College, 2009), p. 25.
7. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, octubre de 2006), p. 11-2.
8. U.S. Army, FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, diciembre de 2006), p. 1-27.
9. Michaels, Jim, “Top Officer Sees Military Caution as Backfiring” *USA Today*, 15 de junio de 2010, disponible en línea [http://www.usatoday.com/news/world/2010-06-15-iraq--afghanistan\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/world/2010-06-15-iraq--afghanistan_N.htm) (19 de marzo 2012).
10. FM 5-19, p. 1-2.
11. Bartone, Paul T., “Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?” *Military Psychology* 18 (Suppl.) (2006), S136.
12. Doll, Yvonne y Miller, Billy, “Applying the Kotter Model: Making Transformational Change in a Large Organization,” *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management* 8, no. 1 (2008): p. 53.

# La Influencia Virtual: Cómo aprovechar las redes sociales como herramientas de liderazgo

Mayor Jana K. Fajardo, Ejército de EUA

**E**N LA ACTUALIDAD hay más de 7 billones de personas en el mundo y más de 1,2 billones de ellos están afiliados a *Facebook*, más de 550 millones se afilian a *Twitter* y todos los meses, más de 1 billón visita *YouTube*.<sup>1</sup> Estos sitios pertenecen a la categoría de los medios sociales, o una “colección de plataformas y herramientas en línea que se usan para compartir contenido, perfiles, opiniones, ideas, experiencias, perspectivas y los mismos medios, al facilitar las conversaciones e interacciones en línea entre individuos o grupos de personas”.<sup>2</sup> A menudo, las personas usan las redes sociales indistintamente de los medios sociales, pero la red social es el acto de usar las plataformas de los medios sociales.<sup>3</sup> Si bien sus definiciones están evolucionando rápidamente, ambos incluyen colaboración, diálogo interactivo y contactos.<sup>4</sup> Las redes sociales no son un nuevo concepto o término

---

*La Mayor Jana K. Fajardo es la oficial de operaciones de operaciones de brigada para la 16ª Brigada de Aviación de Combate, 7ª División de Infantería, Base Conjunta Lewis-McChord, Washington. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Psicología de ingeniería de la Academia Militar de EUA y una Maestría en Psicología organizacional de la Universidad de Columbia, Nueva York.*

nuevo; la gente lo ha hecho en persona por siglos. Sin embargo, el uso de los medios sociales por parte de las redes sociales no pasa más de una década, especialmente para el Ejército.

### El Ejército y los medios sociales

Los pioneros de los medios sociales del Ejército, Coronel Tony Burgess y el Coronel Nate Allen tuvieron la previsión y motivación en febrero de 2000 de transferir sus conversaciones después del trabajo, en el portal de la casa, sobre sus órdenes de compañía, en una comunidad virtual de portal que evolucionó en el Foro de Comando de compañía.<sup>5</sup> El Ejército creó muchos otros foros basados en éste que sirven de sitios colaborativos donde el personal puede buscar ayuda, aprender, compartir y hacer contactos.

La oficina del Ejército de Estados Unidos del jefe de Relaciones públicas, en enero de 2009, formó una División de redes sociales en línea (OSMD, por sus siglas en inglés).<sup>6</sup> La división se centra en el uso eficaz de los medios sociales para proporcionar información relevante y oportuna para un gran público, a medida que las noticias y contenidos se convierten portátiles, personalizadas y colaborativas.<sup>7</sup> En la figura de la OSMD se muestra una cronología de uso de los medios sociales del Ejército de EUA, pero las plataformas actuales incluyen Army.mil, Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, Google Plus, Pinterest y el Blog en vivo del Ejército.<sup>8</sup>

Según lo evidenciado por la cantidad de afiliados, muchos uniformados y otro personal ha adoptado estas herramientas colaborativas, pero un número importante evita o ignora sus posibilidades. Si bien no hay sustituto para la comunicación cara a cara, el medio social es una potente herramienta que los líderes del Ejército deberían aprovechar e integrar para ampliar y mejorar su influencia de liderazgo. En este artículo se examinan los conceptos del liderazgo y el fenómeno de las redes sociales y, cómo los líderes pueden aprovechar e integrar las herramientas sociales disponibles a través de la perspectiva humana moderna.

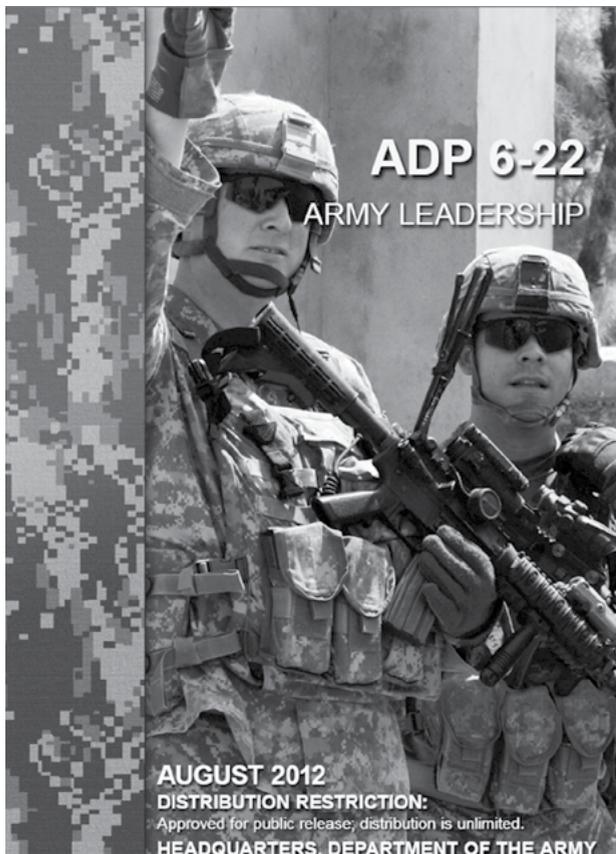
### El qué y cómo de los líderes y el liderazgo

Hay innumerables definiciones del liderazgo y descripciones sobre qué deben hacer los líderes. Sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que los líderes deben poder influenciar a otros a la acción mediante el uso de distintos medios. El profesor de Cultura organizacional, profesor Dr. Edgar Schein alega que la función del liderazgo es percibir elementos funcionales y disfuncionales de una cultura existente y administrar la evolución y cambio de manera que el grupo pueda sobrevivir en un ambiente dinámico.<sup>9</sup>

El profesor de Harvard y psicólogo cognitivo, Dr. Howard Gardner, define a los líderes como individuos que significativamente influyen los pensamientos, comportamientos y/o sentimientos de los demás.<sup>10</sup> En el libro titulado *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It*, el general de brigada (retirado) Thomas Kolditz afirmó que los líderes pueden influir profundamente a los seguidores en los contextos de amenazas de vida.<sup>11</sup> Todos estos pequeños muestreos sugieren que la influencia es fundamental para el liderazgo y este punto parece válido. Ahora consideremos qué hacen los líderes con esta influencia.

El presidente fundador del Instituto de Liderazgo, Dr. Warren Bennis, alega que los líderes proporcionan orientación y significado, inspiran confianza, dan un aliento de esperanza, optimismo e inversión en el futuro y, actúan para lograr resultados.<sup>12</sup> Combine estas ideas con los conceptos anteriores de la influencia que ejerce un líder y compárelos con la definición del Ejército. Según la recientemente publicada Publicación Doctrinal del Ejército (ADP) 6-22, *Army Leadership* (agosto de 2012), el liderazgo es el proceso de “influir a las personas proporcionando propósito, guía y motivación para llevar a cabo la misión y mejorar la organización”.<sup>13</sup> Esto da una idea de lo que hacen los líderes con su influencia, pero hay más para explorar en el cómo.

Algunos argumentan que el poder es el ingrediente clave para que un líder influya a los demás. En 1959, los sociólogos John French y Bertram Raven afirmaron que las cinco fuentes



ADP 6-22, *Army Leadership, Manual de los Medios Sociales del Ejército de Estados Unidos*.

de poder en las organizaciones incluyen el poder coercitivo, el poder de referencia, el poder de legitimidad, el poder de la experiencia y el poder de la recompensa.<sup>14</sup> El poder coercitivo proviene de influir en los demás mediante amenazas, castigos y sanciones.<sup>15</sup> El poder de referencia proviene de las relaciones interpersonales cultivadas con otros en la organización y es la forma más influyente del poder.<sup>16</sup> El poder de legitimidad o posicional proviene de un grado o estatus en la jerarquía de la organización, como un líder de escuadrón o comandante de compañía.<sup>17</sup> El poder de la experiencia proviene de poseer los conocimientos o experiencia y es también poderoso para influir en los demás.<sup>18</sup> Por último, el poder de la recompensa proviene de influir a los demás a través de incentivos como bonos o evaluaciones.<sup>19</sup> Los líderes usan distintos tipos de poderes para influir a los demás, sin embargo, hay pautas para hacerlo correctamente.

En la Referencia de la Publicación Doctrinal del Ejército 6-22, *Army Leadership* (agosto de 2012), el Modelo de requisitos de liderazgo trata los atributos y competencias que los líderes necesitan para ser eficaces en un proceso de influencia recíproca entre los líderes y los seguidores.<sup>20</sup> El Centro para el Liderazgo del Ejército investigó ampliamente y elaboró este modelo con un panel de expertos durante varios años, pasó los controles de validación científica, múltiples revisiones de líderes de mayor antigüedad, estados mayores de todo el Ejército y continúa sometiéndose a la validación empírica.<sup>21</sup> La competencia del Modelo de requisito de liderazgo de “Liderar” incluye el inspirar confianza, que extiende la influencia más allá de la cadena de mando, liderar con el ejemplo y comunicarse, mientras que la competencia del “Desarrollo” incluye el crear un ambiente positivo, fomentar el espíritu de cuerpo y el desarrollo de otros.<sup>22</sup> Los líderes deben maximizar su influencia en cada una de estas competencias para ser influyentes y eficaces y, las herramientas como las redes sociales pueden ayudar en esta iniciativa.

### **El fenómeno de las redes sociales**

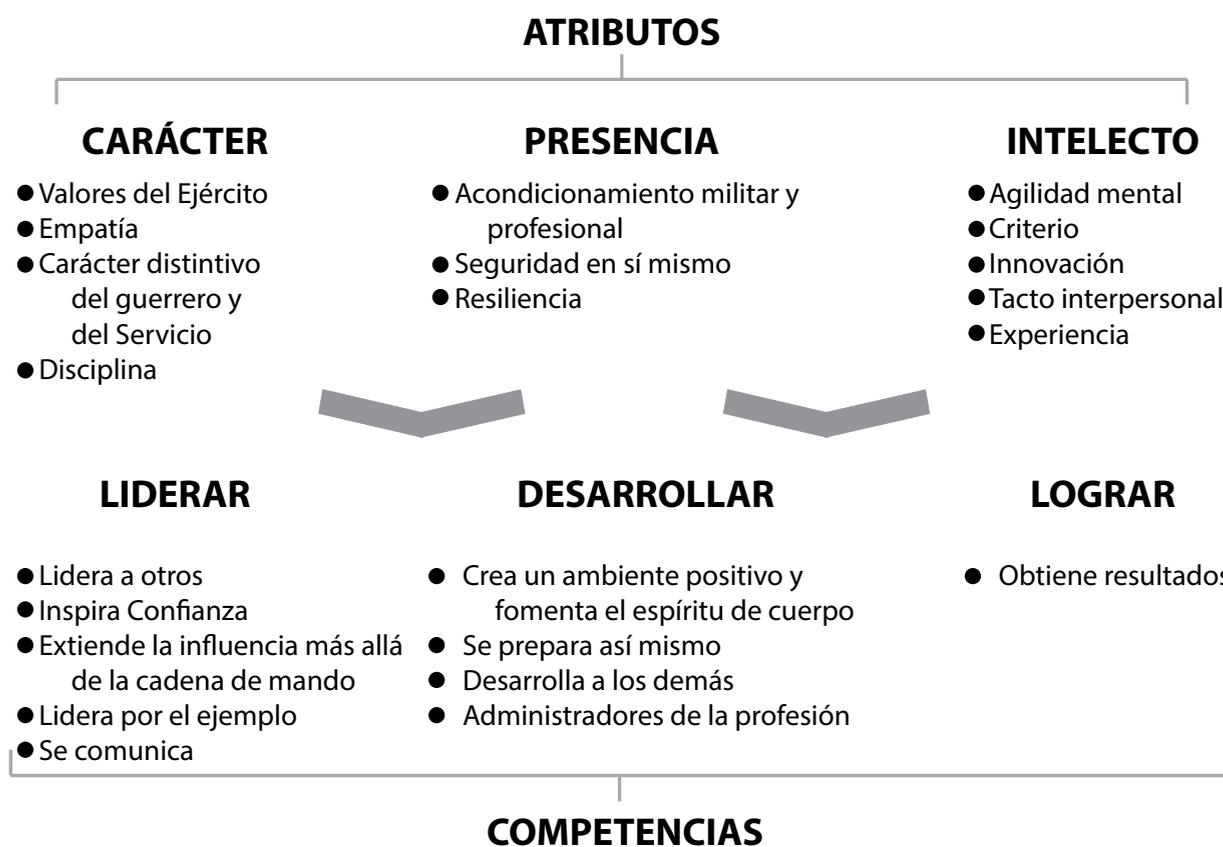
La disponibilidad y el uso de las redes sociales han estallado en la última década, lo cual ha acortado las brechas culturales y les ha dado a las personas un acceso a la información sin precedentes. Desde la fundación de Facebook en 2004, el número de afiliaciones se ha disparado a más de 1,2 billones alrededor del mundo.<sup>23</sup> Esta cantidad de afiliaciones son más significativas si se toma en consideración países como China, Irán, Pakistán y Uzbekistán los cuales intermitentemente bloquean el uso de Facebook a sus ciudadanos.<sup>24</sup> Esto significa que a casi un cuarto de la población mundial regularmente no se le permite acceso al sitio, sin embargo, el número de afiliaciones sigue en aumento.

En 2005, sólo 8 por ciento de los adultos estadounidenses usuarios de la Internet admitieron usar los sitios de redes sociales, pero esa proporción saltó a 72 por ciento en agosto de 2013.<sup>25</sup> Ahora, la geografía es menos un obstáculo de comunicación que el ancho de banda. En menos

de una década, los medios sociales crearon un mundo que es en efecto plano, sin embargo, sumamente conectado.

Twitter, un sitio de red social micro bloguero fundado en 2006, ahora cuenta con más de 115 millones de usuarios mensuales.<sup>26</sup> Los afiliado de Twitter “tweet” 140 palabras, informan, colaboran e influncian a los demás alrededor del mundo.

y a un gran número de personas debido a su contenido. Entre los ejemplos se encuentran el video “Gangnam Style”, la serie “Harlem Shake”, o el video “What does the Fox say?”.<sup>28</sup> Si esto le suena familiar es porque demuestra el punto y el poder de los medios sociales. Si no, “Google” a los que demuestran cuán fácil es el acceso a la información para las generaciones de hoy.



**El Modelo de Requisitos de Liderazgo ADRP 6-22**

YouTube, un sitio web para compartir videos fundado en febrero de 2005, actualmente cuenta con 1 billón de usuario singulares que visitan el sitio todos los meses, 100 horas de video descargado por minuto en todo el mundo con millones de nuevas suscripciones diarias.<sup>27</sup>

Sitios como estos permiten que los mensajes recorran el mundo tan rápido como Internet los lleve, lo que potencialmente influye a la gente y a las poblaciones tan rápido como un virus. De hecho, “irse viral” es un término que se usa para rápidamente compartir anuncios o actualizaciones

**Las necesidades actuales del liderazgo**

Dada la explosión y el alcance de los sitios disponibles para los medios, los líderes del Ejército pueden y deberían creativamente aprovechar e integrar las redes sociales como herramienta del liderazgo. El informe publicado en mayo de 2012 y abril de 2013 sobre la encuesta anual del liderazgo del Ejército del Centro de informes señaló la necesidad de que los líderes mejoraran en las áreas de comunicación, al expandir la influencia más allá de la cadena de mando, el desarrollo de otros y el fomento del espíritu de cuerpo o desarrollo

de equipo.<sup>29</sup> Estos elementos están vinculados, donde la atención a ninguno de ellos posiblemente afectará a otros. En el Ejército de hoy, muchas operaciones son descentralizadas y requieren una gran cantidad de confianza y comprensión entre los líderes y sus seguidores. Esto se ha prestado para que se dé un mayor enfoque a la filosofía alemana *Auftragstaktik*, la cual ha evolucionado en el Mando tipo misión en el Ejército de Estados Unidos. Con el cambio del Ejército al Mando tipo misión, los líderes deberían aprovechar todos los habilitadores de la organización a su disposición, tales como las redes sociales.

Los medios sociales pueden facilitar y permitir la comunicación y expandir la influencia si se hace correctamente. Dos principios de la filosofía de Mando tipo misión son el desarrollar equipos cohesivos a través de la confianza mutua y crear una comprensión compartida.<sup>30</sup> La red social puede mejorar tanto la confianza como la comprensión en forma exponencial.

### **La confianza y las redes sociales**

La confianza es la sensación de que los integrantes de un equipo pueden depender uno del otro y sus aportaciones son valoradas.<sup>31</sup> En la publicación de la doctrina del Ejército 6-0 se establece que la confianza se gana y pierde a través de las acciones cotidianas y proviene de las experiencias y entrenamiento compartido.<sup>32</sup> La interacción del comandante, subalternos y soldados a través de una comunicación bidireccional refuerza la confianza.<sup>33</sup> Si hay más de un nivel de grado entre un soldado y un líder, lo más probable es que el soldado no pueda físicamente observar las acciones diarias de ese líder. Por ejemplo, cuando estaba al mando de una compañía, verdaderamente solo hablé con mi comandante de brigada en cuatro ocasiones. Con base en el contacto limitado que teníamos, no podía determinar los matices de su estilo de liderazgo y dudo que él pudiera evaluar los míos. Confiaba en él como un integrante de la profesión, pero esa confianza se basaba en la inicial legitimidad inherente en los líderes del Ejército hasta tanto se demostrara lo contrario.

Esta confianza sólo llegaba hasta cierto punto y no permitió que compartiera una comprensión de sus acciones o liderazgo.

### **El poder de referencia a través de las redes sociales**

El alcance, poder e influencia de los medios sociales son profundos. Al recordar las bases del poder, los líderes pueden desarrollar el poder de la referencia a través de las redes sociales. Si los líderes entablan conversaciones con los integrantes, no importa cuán aparentemente intrascendentes sean, comienzan a desarrollar el poder de referencia por asociación.<sup>34</sup> Tome en consideración cuando un líder pasa frente a usted y le dice “buen trabajo” por algo que hizo o dijo. La función “Like” de Facebook prácticamente se traduce en el mismo gesto, pero amplificada porque todos los afiliados a la página pueden verlo.

### **La base del poder de la competencia y experiencia**

El coronel retirado, Pat Sweeney, uno de los principales teóricos e investigadores de la confianza y el liderazgo en contextos peligrosos, llevó a cabo un estudio con soldados en Irak que señaló que la competencia del líder era el atributo más importante para influir la confianza en combate.<sup>35</sup> La competencia del Ejército es similar a la base del poder de la experiencia French y Raven, donde los seguidores deciden seguir a los líderes que demuestran experiencia o competencia en un campo. Si los soldados no ven a menudo a los líderes, los líderes pueden demostrar su competencia o experiencia a través de fotografías, videos, o diálogos en las redes sociales. Si los líderes participan activamente en la comunidad de redes sociales y presentan un contenido de alta calidad u original, los integrantes pueden, con el tiempo, considerar al líder como un experto en su campo particular.<sup>36</sup> Unas cuantas fotografías o comentarios en el mundo virtual no pueden demostrar la competencia, sin embargo, definitivamente puede aumentarla si la misma es auténtica, sobre todo en operaciones geográficamente descentralizadas. Si los líderes no pueden estar siempre con sus

soldados en todas las ubicaciones, esta es una alternativa. Los comentarios y comunicaciones cara a cara son preferibles, pero los líderes pueden mejorarla y fomentar el clima de confianza y competencia de su comando, mediante el uso de las redes sociales. Los contactos realizados entre los líderes y seguidores son lo que hacen estas herramientas tan potencialmente poderosas.

### **Cómo mejorar la comunicación**

Una red es un grupo de personas o cosas interconectadas por un propósito. Las redes sociales y técnicas permiten que los líderes comuniquen información, se contacten con otros, controlen las fuerzas, fortalezcan esos contactos, alienten una mayor participación y ayuden a llevar las operaciones al éxito.<sup>37</sup> En *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level*, los autores Tony Burgess y Nate Allen declaran lo siguiente “La comunicación excelente— de arriba abajo y hacia los lados —es fundamental para una unidad motivada y eficaz”.<sup>38</sup> Las redes sociales pueden mejorar la comunicación no sólo dentro de una unidad, sino también a través de las redes familiares, futuros afiliados, los ex afiliados y cualquier otra persona interesada.

Los líderes pueden desarrollar y aprovechar diversas redes sociales para intercambiar información e ideas, formar equipos y promover la unidad de esfuerzo.<sup>39</sup> La parte “social” de las “redes sociales” implica, como mínimo, una comunicación bidireccional. A fin de que las personas participen y refuercen el concepto de equipo, los líderes deben cultivar el diálogo social y prepararse para el mismo. Las redes sociales facilitan una retroalimentación casi instantánea en todos los niveles y no todos los comentarios serán positivos. Sin embargo, puede que sean más valiosos. Los afiliados pueden expresar opiniones y los líderes pueden solicitar ideas para el mejoramiento de la organización. La conversación solamente sirve para aumentar la participación de los afiliados, el compromiso, sin importar qué decisiones puedan resultar del diálogo.

Por ejemplo, cuando tuve el privilegio de trabajar para los comandantes de cadetes del 72 y

73° de la Academia militar de Estados Unidos, cada uno hizo una práctica regular el publicar fotografías de cadetes y de la Academia en sus páginas profesionales de *Facebook*. Los comandantes comentaban sobre eventos ocurridos en la Academia, explicaban algunas de las decisiones de su comando y elogiaban a los integrantes del cuerpo de cadetes por sus muchos y variados logros. Los graduandos y padres, diariamente, les agradecían por la información, lo que resultó en más fotografías e información compartida. Ambos comandantes permanecieron en la Academia menos de dos años; sin embargo, el total combinado de sus afiliados al sitio, en ese corto tiempo, fue más de 9.000. Si bien muchos de los 9.000 seguidores, sin duda alguna, eran duplicados, las cifras claramente demuestran el alcance de las redes sociales y la esfera de influencia potencial en los demás.

El 1 de marzo de 2013, el presidente del Estado Mayor Conjunto, general Martin Dempsey, publicó un mensaje de dos minutos de duración en *YouTube* sobre el secuestro de fondos.<sup>40</sup> En solo pocos días, su mensaje llegó a más de 9.500 visitantes del sitio y los comentarios publicados de su video fueron abrumadoramente positivos y le agradecieron el hecho de que se tomara el tiempo para transmitir su mensaje. Además, cientos de visitantes al sitio publicaron su video en sus páginas personales y otros también reenviaron dicho mensaje. No sabemos cuántos recibieron su mensaje, pero su alcance fue considerable. Por cierto, más de 35.000 personas actualmente siguen su página en *Facebook*, lo que significa que 35.000 personas pueden ver lo que hace todos los días, leen sus pensamientos sobre temas emergentes y, sin saberlo, confían en alguien que, probablemente, jamás conocerán.<sup>41</sup>

### **El potencial de la influencia en el Ejército**

En mayo de 2013, 89 por ciento de los usuarios de Internet entre las edades de 18 a 29 años reportaron haber usado sitios de redes sociales.<sup>42</sup> Además, los sitios de redes sociales fueron usados por 78 por ciento de los usuarios de Internet de 30 a 49 años de edad, 60 por ciento para los de 50-64 años de edad y

43 por ciento para los de 65 años de edad y mayores.<sup>43</sup> Desde finales de noviembre de 2013, 98,6 por ciento de los integrantes en servicio activo del Ejército van de 18-49 años de edad, con un poco más de 1 por ciento en las edades de 50 y mayor.<sup>44</sup> A fin de dar una perspectiva del Ejército, los oficiales generales típicamente van de las edades de 50 y mayor y, los coroneles de los 40 y mayor. Si se hace una hipótesis con base general en cuanto a que el personal del Ejército refleja la población general en lo referente a los hábitos de uso de las redes sociales, entonces más de 83 por ciento, o 438.000 integrantes activos usan cuentas de redes sociales de una manera u otra. Sin embargo, sólo 60 por ciento de los líderes de mayor antigüedad lo hacen, de manera que no cuentan con un elemento de comunicación sustancial y trascendental en su arsenal.

En otro estudio de liderazgo se descubrió que uno de los factores influyentes más importantes del liderazgo eficaz, es que los seguidores tienen en alta estima a los líderes que representan sus grupos.<sup>45</sup> Si se les diera a escoger, los integrantes del grupo, a menudo, preferirían líderes que demuestran características prototípicas de su grupo sobre los que exhiben cualidades que los diferencian del grupo.<sup>46</sup> En vista de que la red social es una parte importante y creciente de la sociedad actual y es usada por un total que sobrepasa 442.000 integrantes del Ejército en servicio activo, los líderes deberían seriamente contemplar aprovechar sus beneficios y conectarse con la cultura que lideran, aunque solo sea la comprensión compartida de cómo los subalternos se comunican. Además, con el simple conocimiento de cómo usar tales sitios

MilSuite del Departamento de Defensa.

y su idioma afín, los líderes tienen la oportunidad de mostrarle a los subalternos cuán “humano” verdaderamente son. El carácter humano de los líderes, a menudo, atrae a los seguidores y los sitios sociales pueden ayudar a pintar la imagen auténtica de ellos, dando como resultado una mayor identificación con los seguidores y mayor influencia con los que lideran. Sin embargo, el no hacer uso de esta herramienta puede resultar en un aislamiento informativo y social.

Hace varios años, trabajé para un caballero que llamaremos el Teniente coronel William James. James provenía de una comunidad operacional especialmente reservada y rotundamente se negaba a tomar en consideración el abrir o aprovechar los sitios de las redes sociales para uso profesional ni personal. Como resultado, no estaba consciente de muchos cambios organizacionales no anunciados en otros lugares y restringidos en la conciencia social. En gran parte, no estaba consciente del beneficio general que las redes sociales ofrecen a las organizaciones y las maneras ilimitadas que podría mejorar el intercambio de información, la comunicación, o los contactos. Por no hacer uso de los medios de comunicación, su inteligencia, competencia, habilidades e influencia fueron subutilizados. Si bien él era un líder increíble, esto es comparable a negarse a usar un teléfono celular o el correo electrónico como funcionamiento del mundo moderno. Si bien, los líderes más competentes y fuentes de inspiración a través del tiempo, jamás tuvieron ni necesitaron ese tipo de cosas, muchos de esos líderes usaron las mejores armas y tecnologías disponibles de sus tiempos para mejorar los efectos deseados. En la actualidad, James es el comandante de la guarnición de un puesto cuyo sitio de Facebook cuenta con más de 155.000 suscriptores, o “Likes”. Es difícil discutir el alcance y el impacto potencial de un sitio tal, incluso, para una persona que no sea usuario.

### **Cómo maximizar las herramientas en un ambiente de recursos limitados**

Los líderes pueden aprovechar las herramientas que ofrecen las redes sociales para entrenar, desarrollar y dar tutoría a sus subalternos,

especialmente, en un ambiente con recursos limitados. El secuestro de fondos es oficial y el gobierno federal cerró durante 16 días en octubre de 2013 debido a conflictos de legislación fiscal. A medida que el tiempo de despliegue operativo se desacelera y las unidades regresan a la base de origen, continuará en aumento la competencia por los recursos limitados. Los líderes deben superar y maximizar el agotamiento de los recursos para mantener el apresto. Las organizaciones pueden aumentar sus posiciones competitivas recurriendo al inventario de conocimiento, creando maneras de aumentar el acceso a los depósitos de conocimiento y, fomentar y recompensar el conocimiento compartido.<sup>47</sup> El compartir continuamente información, lecciones aprendidas, conocimiento institucional y experiencia es más importante que nunca y, los medios sociales pueden mejorar estas prácticas. Por ejemplo, Xerox desarrolló un sitio de redes sociales colaborativas en 2010, que permitió a los técnicos de reparación compartir ideas y comentarios entre sí.<sup>48</sup> Dicho portal colaborativo, llamado *Eureka*, resultó en una reducción de costo de 5 a 10 por ciento en piezas y mano de obra, que se tradujo a un ahorro anual de 30 millones.<sup>49</sup>

### **El entrenamiento y la colaboración**

Hay herramientas disponibles que los líderes pueden usar para mejorar el entrenamiento y la colaboración. Por ejemplo, el ver videos puede ser educativo e instructivo para distintas tareas. El sitio web *Iron Major Crossfit* de Fuerte Leavenworth publica ejercicios diarios con enlaces en *YouTube* para que los integrantes del Ejército puedan ver cómo hacer ejercicios correctamente, o definir un DU, HSPU, T2B o KB. Similarmente, *milTube* es una versión segura, versión de *YouTube* del Departamento de Defensa (DoD), donde los usuarios publican videos relacionados con las fuerzas armadas concebidos para el entrenamiento personal en distintas destrezas. El sitio web *milSuite* del DOD es una colección de herramientas en línea tales como *milTube*, *milBook*, *milWire*, *milWiki*, y *Eureka*.<sup>50</sup> Muchos de estos sitios son similares a lo de sus contrapartes comerciales, pero la mayoría son más seguros y llenos de comunidades de

profesionales que esperan compartir, conectarse y recibir información.

A menudo, el intercambio de conocimiento de compañero a compañero es sumamente influyente. Foros tales *Company Command Net*, *Net S3-XO Net*, *Platoon Leader Net*, *FRG Leader* y *NCO Corps* permiten que los afiliados publiquen preguntas y compartan ideas, videos y otros recursos. Los temas van desde tomar el mando hasta administrar los fondos en los grupos de apresto de familia y muchos otros temas. Estos foros permiten que los afiliados contribuyan al grupo, se conecten con otros con experiencias o intereses similares y se desarrollen en el nivel personal a través de estas interacciones.<sup>51</sup>

La falta de estrechas relaciones interpersonales a través del espacio virtual ha demostrado no ser un problema cuando la comunidad a la que pertenecen sus afiliados en línea tiene una fuerte identidad, como *Company Command Net*.<sup>52</sup> Tome en consideración ver las evaluaciones de los clientes en línea de un producto que piensa comprar. Puede que uno no conozca a ninguno de los evaluadores del producto, sin embargo, el interés compartido en el mismo producto, ayuda al personal a superar los problemas de confianza que surgen de la falta de fuerza en los vínculos de los participantes.<sup>53</sup> De hecho, las relaciones virtuales a veces han demostrado ser más útiles, preferidas y ejecutadas que otras relaciones.

### **La tutoría y las redes sociales**

La tutoría es la relación de desarrollo voluntaria y recíproca que hay entre una persona de gran experiencia y una de menos experiencia, caracterizada por la confianza y respeto mutuo.<sup>54</sup>

En un estudio que compara la tutoría cara a cara contra la tutoría en línea se encontró que, aunque los participantes (tanto tutores como pupilos) desean la tutoría, el dedicar tiempo a la tutoría cara a cara era un obstáculo porque carecían de motivación para llevar a cabo sesiones frecuentes de tutoría.<sup>55</sup>

El estudio concluyó lo siguiente: un enfoque comunitario para la tutoría que utiliza herramientas de redes sociales abiertas distribuye la

carga de la tutoría, le permite a los estudiantes tener más de una perspectiva sobre un tema y aumentar el acceso al conocimiento y a las redes de oportunidades.<sup>56</sup>

Como Segundo teniente, sin saberlo conocí a mi futura mentora en el Centro de entrenamiento de apresto conjunto mientras ella comandaba un batallón al que mi unidad apoyaba. Me atraía su experiencia, conocimiento y presencia — el hecho de que era una oficial de transporte egresada de West Point y de Hawái, igual que yo, probablemente también ayudó. Me entretenía cuando me daba sus perspectivas de todo en cuanto a la profesión y la familia y, hasta la fecha lo sigue haciendo. Sin embargo, puesto que el Ejército no asigna a los tutores y pupilos a los mismos lugares, despliega al personal en diferentes ciclos en diferentes teatros y esparce al personal a diferentes zonas horarias, gran parte de la tutoría que recibí fue en línea a través de medios tales como *Facebook*. Una relación de tutoría que comenzó cara a cara continuó a través de las redes sociales por más de una década y estoy eternamente agradecida.

La tutoría virtual también proporciona una plataforma para demostrar el comportamiento adecuado en línea, así como el invitar a cenar a líderes de menor antigüedad ayuda a moldear el comportamiento social adecuado. Mientras trabajaba como oficial táctico en West Point, fui tutora de una joven cadete que había publicado fotos inadecuadas de ella misma en *Facebook* y luchaba por encontrar un equilibrio para vestirse apropiadamente sin sacrificar la feminidad. Durante nuestras sesiones de tutoría, le permití “ver” mi página de *Facebook* donde podía ver fotos de cómo vestían muchas otras profesionales oficiales femeninas, cómo se comportaban en su tiempo libre y en línea. Años más tarde, entré a su página y es la personificación del profesionalismo, por lo menos de lo que puedo ver en el mundo virtual. Si se combina el tiempo requerido para la tutoría con la dispersión geográfica general del personal uniformado y se toma en cuenta los beneficios de la tutoría virtual, la red social como herramienta de tutoría aumenta en utilidad.

## Cómo desarrollar y mostrar la cultura de la unidad

Las redes sociales pueden ser una simple pero poderosa herramienta para el desarrollo de equipo y fomento del espíritu de cuerpo. Una parte importante del liderazgo es desarrollar la cultura de una unidad. Un nivel de cultura incluye los artefactos en una unidad, o productos visibles del grupo.<sup>57</sup> Entre algunos ejemplos se encuentran: su lenguaje, tecnología, listas de valores publicadas, rituales y ceremonias y arquitectura física de su ambiente.<sup>58</sup>

Durante el proceso de cambio de base permanente (PCS, por sus siglas en inglés), una pregunta común que los soldados se hacen es cuál será su futura unidad. Esta es una pregunta sobre la cultura de la unidad. Históricamente, entre los métodos de responder a esta pregunta se encuentra: pedir opiniones y conocimientos de la unidad a otros colegas, “Googlear” la unidad, entrar a la página web oficial de la unidad u otros métodos, en gran medida, rudimentarios. Si uno es lo suficientemente afortunado como para encontrar un sitio de redes sociales, la riqueza de la información, carácter y realidad de la unidad aumenta exponencialmente.

Por ejemplo, me enteré que me uniría a la 16ª Brigada de aviación de combate cuatro meses después de escribir este artículo. Luego de recibir mi asignación, hice las preguntas habituales y entonces encontré el sitio de *Facebook* de la unidad. En vista de que las fotografías valen más que mil palabras, revisé un libro que se refería a los logros de la unidad, los indicadores de su moral y las prioridades de la organización. En una semana me di cuenta de que la unidad era la Brigada de aviación de combate más grande en el Ejército, fue la primera en recibir los nuevos aviones Apache del Ejército, había finalizado el ejercicio de integración de sistemas de mando tipo misión y abordado las quejas de la comunidad en cuanto a los ruidos producidos por los aviones. En este sitio, se puede ver fotos históricas de la unidad, familiarizarse con las personas y las instalaciones de la unidad y tener una idea de su clima. Ya sea consciente de ello o no, la unidad ya está atrayendo a su equipo a los futuros integrantes meses antes

de su llegada. Sabiéndolo o no, también estaba aprendiendo la cultura de la unidad a través de sus artefactos visuales/virtuales y preparando una base para llevar a cabo la transición.

## Cómo mejorar el espíritu de cuerpo y desarrollar equipos

El espíritu de cuerpo es el espíritu común que hay en los integrantes de un grupo y el entusiasmo, dedicación y fuerte consideración por el honor del grupo.<sup>59</sup> A menudo pensamos en términos de moral y clima y, su presencia o ausencia afecta la motivación y confianza.<sup>60</sup> Los líderes que establecen las condiciones necesarias para un clima positivo son mucho más eficaces para mantener un alto nivel de camaradería. Una manera de hacerlo es mediante el establecimiento de un clima inclusivo, o uno que integra a todos, independientemente de las diferencias.<sup>61</sup> Otra manera es fomentar la comunicación abierta y sincera.<sup>62</sup> Los archivos de los medios de comunicación sociales o colaboración de los sitios proporciona un espacio que captura las experiencias y recuerdos, que pueden ser clave para desarrollar y mantener el espíritu de cuerpo. Al dar acceso al público a estos sitios sociales, los líderes maximizan la inclusión. Al administrar las conversaciones en sitios de redes sociales y reforzar la profesionalidad junto con la seguridad psicológica, los líderes pueden alentar el diálogo social abierto y sincero que jamás se iniciaría en persona. A veces las mejores ideas surgen a través de la seguridad de la red.

## Dónde comenzar en el mundo virtual

Suponiendo que un líder quiera reforzar la influencia mediante el uso de los medios de comunicación social, hay varias maneras de empezar. El punto de partida óptimo es revisar el Manual de Medios Sociales del Ejército.<sup>63</sup> La Oficina del Ejército de EUA del Jefe de Relaciones Públicas publicó la versión 3.1 en enero de 2013 y está programada para publicar una actualización en 2014.<sup>64</sup> Parece ser una sola ventana para todas las preguntas en relación con el Ejército de Estados Unidos y el uso de los medios sociales.

El contenido incluye discusiones sobre el por qué los líderes o unidades deberían establecer una presencia en los medios sociales y cuáles son los distintos sitios disponibles, un ejemplo de aviso legal y reglas de enfrentamiento para la publicación en los sitios web, consideraciones de seguridad de las operaciones, guías de uso de los medios sociales en las comunicaciones de crisis, consejos para poblar un sitio web, guías de referencia rápida y listas de verificación sobre cómo iniciar un sitio.<sup>65</sup>

El manual también consolida políticas distintas y actuales del Ejército en documentos adjuntos para asegurar el éxito de la unidad y el cumplimiento de las reglas.

El siguiente paso lógico es determinar la meta de esta presencia y la estrategia para alcanzarla. Esto ayuda a definir qué tipo de sitio uno está intentando crear. La estrategia para inspirar confianza y extender la influencia parece bastante diferente a simplemente proporcionar información. Ambos pueden ser útiles, pero depende de las necesidades de la organización en particular. Por ejemplo, el terminal de pasajeros de la base de la Fuerza Aérea Travis, tiene una página de *Facebook* dedicada a los vuelos de categoría A (*space-A*).<sup>66</sup> En esta página se publica la información de los vuelos disponibles. No necesariamente están intentando desarrollar el espíritu de cuerpo (aunque es inherente en los vuelos *space A*), ni intentan convencer o compartir una visión, o inspirar más confianza. El sitio proporciona un medio económico y oportuno de comunicar información para toda persona interesada y contestar preguntas del público. El sitio cuenta con más de 29.000 seguidores, lo que demuestra que los medios de comunicación útiles pueden estar puramente basados en información pero, nuevamente, depende de la organización. Otras consideraciones en la planificación de los medios sociales incluyen efectos de segundo y tercer orden sobre la presencia de los medios de comunicación social sugerida, como igualar la estructura jerárquica, las violaciones de seguridad de las operaciones, o potencialmente minar la cadena de mando. Los líderes deben hacer un juego de guerra de los diferentes escenarios, así como con

cualquier otro plan, para determinar los cursos de acción, maneras de abordar los problemas o evitarlos antes de que salgan a la superficie.

Si a un medio social le falta el desarrollo de destrezas, un número de individuos fácilmente accesibles probablemente están lo suficientemente familiarizado con el sitio escogido para iniciarlo. Los diagramas dispersos sobre el uso de los medios sociales de un estudio sobre las percepciones de un oficial Naval señalaron que mientras más joven sea el integrante del servicio, más prolífico será su uso de las redes sociales electrónicas.<sup>67</sup> La traducción aquí es considerar pedir ayuda a alguien más joven, pero asegurarse de que tenga las guías básicas para la creación de un sitio web según el manual indicado. El comandante entrante de los cadetes sabía cuán poderosa herramienta podría ser un sitio profesional en *Facebook* en la Academia militar de Estados Unidos sobre su predecesor, pero el General no estaba seguro de cómo crearla. “Hazme uno que se parezca al de él” era todo lo que tuvo que decir y diez minutos más tarde tenía uno y un tutorial rápido sobre cómo usarlo. Sin embargo, al llevar a cabo una investigación para este artículo, me di cuenta de que fallé registrar su cuenta de *Facebook* profesional con el Ejército de EUA (que ahora cuenta con 2.000 sitios oficialmente registrados).<sup>68</sup> El proceso adicional solo hubiera tomado alrededor de dos minutos. Como resultado, el OSMD hubiera revisado el sitio para garantizar que se adhería a las regulaciones, estuviera incluido en el directorio de los medios sociales del Ejército de EUA y se hubiera comunicado con *Facebook* para dejarles saber que era un sitio oficial. Entonces, *Facebook* hubiera eliminado todos los anuncios y banderolas de la página.

Luego de establecer un sitio web, independientemente de qué tipo, se requiere el manejo reflexivo, continuo y creativo para ser eficaz. La mayoría de estos sitios son gratis para los usuarios, pero los sitios buenos requieren del tiempo y energía de alguien para que los mantengan. A fin de ser una herramienta útil, se debe mantener los mensajes interactivos, proporcionar información

útil a la audiencia, hacer que la audiencia participe al solicitar retroalimentación y responder las preguntas. Si hay un ambiente de franqueza y seguridad psicológica en un sitio, los afiliados pueden responderse las preguntas entre sí sin que participe el líder o la unidad y este tipo de diálogo e intercambio de información puede traducirse en efectos positivos en el clima y cultura no virtual de la unidad.

Al fin y al cabo, los medios sociales y los sitios de redes sociales son sólo herramientas que los líderes pueden usar para inspirar confianza, comunicarse con otros, desarrollar a otros y ampliar su influencia — todos los habilitadores con poder de mejorar y aumentar el liderazgo junto con técnicas de comunicación tradicionales. Los medios de

comunicación social no harán de un mal líder, un líder eficaz, así como el correo electrónico o los teléfonos celulares tampoco harán de los malos líderes, líderes eficaces, sin embargo, los medios sociales pueden mejorar y aumentar la influencia del líder y proporcionar herramientas adicionales que pueden aprovechar en un ambiente geográficamente disperso que cambia rápidamente y con recursos limitados.<sup>69</sup> El Ejército cuenta con historias valiosas y de colaboración, información, opiniones e ideas para compartir y con motivos de fuerza múltiple para hacerlo. Sin embargo, es esencial que los líderes en todos los escalones aprovechen las herramientas disponibles para maximizar el potencial de sus unidades, soldados y de ellos mismos. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Census Bureau, "U.S. and World Population Clock," *U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau*, 3 de noviembre de 2013, <<http://www.census.gov/popclock/>> (3 de noviembre de 2013); Teisha Seabrook, "Facebook Earnings Report for Q3: Huge Increase in Ad-Driven Revenue," *socialbaker*, 31 October 2013, <<http://www.socialbakers.com/blog/1932-facebook-earnings-report-for-q3-huge-increase-in-ad-driven-revenue>> (3 de noviembre de 2013); Statistic Brain, "Twitter Statistics," *Statistic Brain: Percentages, Numbers, Financials, Rankings*, 7 de mayo de 2013, <<http://www.statisticbrain.com/twitter-statistics/>> (3 de noviembre de 2013); YouTube, "YouTube Statistics," *YouTube*, 4 de marzo de 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (4 de marzo de 2013).
2. Cohen, Heidi, *30 Social Media Definitions*, 9 de mayo de 2011, <<http://heidicohen.com/social-media-definition/>> (12 de marzo de 2013).
3. Ver [www.wa.gov](http://www.wa.gov), *Social Media Networking for Job Seekers*, 14 de junio de 2012, <<http://www.wa.gov/esd/training/elearning/business/05-01.pdf>> (26 de marzo de 2013).
4. *Ibid.*
5. Burgess, Tony, "The Company Command Professional Forum: Peer-to-Peer Leadership Development in the U.S. Army," in *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*, edited by Scott Snook, Nitin Nohria, and Rakesh Khurana (London: Sage Publications, 2012), págs. 387-408.
6. U.S. Army Online Social Media Division via Staff Sgt. Sweetnam, "US Army Social Media Accounts Timeline," Powerpoint Slide via email (U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, 12 de marzo de 2013).
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 23.
10. Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (New York: Basic Books, 1995), p. 6.
11. Kolditz, A., Thomas, *In Extremis Leadership: Leading as if Your Life Depended On It* (San Francisco: Jossey Bass, 2007,) p. 20.
12. Bennis, Warren y Powell, Sarah, "Great Groups and Leaders," *Career Development International*, 2000, p. 113.
13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
14. Paul Merchant, "5 Sources of Power in Organizations," *Chron.*, marzo 2013, <<http://smallbusiness.chron.com/5-sources-power-organizations-14467.html>> (8 de marzo de 2013).
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. Army Doctrine and Training Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012, págs. 1-5.
21. Guthrie, Tom "Center for Army Leadership's Response to 'Empirically Based Leadership,'" *Military Review* (enero-febrero, 2013): p. 67.
22. ADRP 6-22, págs. 1-5.
23. Stone, Brad y Vance, Ashlee, "Facebook's 'Next Billion': A Q&A With Mark Zuckerberg," *Bloomberg Businessweek: Technology*, 4 octubre de 2012, <<http://www.businessweek.com/articles/2012-10-04/facebook-next-billion-a-q-and-a-with-mark-zuckerberg#p3>> (5 de marzo de 2013); Geoffrey Fowler, "Facebook: One Billion and Counting," *The Wallstreet Journal* (4 octubre de 2012), <<http://online.wsj.com/article/SB10000872396390443635404578036164027386112.html>> (5 marzo de 2013).
24. ABC News Blog, *China's Facebook Status: Blocked*, 8 de julio de 2009, <<http://abcnews.go.com/blogs/headlines/2009/07/chinas-facebook-status-blocked/>> (12 de marzo de 2013); Charles Cooper, *Pakistan Bans Facebook Over Muhammad Caricature Row—Tech Talk*, 19 de mayo de 2010, <[http://www.cbsnews.com/8301-501465\\_162-20005388-501465.html](http://www.cbsnews.com/8301-501465_162-20005388-501465.html)> (12 de marzo de 2013); Ferghana News, *Uzbek Authorities Have Blocked Access to Facebook*, 21 de octubre de 2010, <<http://www.fergananews.com/news.php?id=15794&mode=snews>> (12 de marzo de 2013); Afshin Shahi, *Iran's Digital War*, 27 de julio de 2008, <<http://web.archive.org/web/20080814223841/http://dailystaregypt.com/article.aspx?ArticleID=15313>> (12 de marzo de 2013).
25. Joanna Brenner and Aaron Smith, "72% of Online Adults are Social Networking Site Users," *Pew Internet: A Project of the Pew Research Center*, 5 agosto de 2013, <<http://pewinternet.org/Reports/2013/>>

- social-networking-sites.aspx> (3 de noviembre de 2013).
26. Statistic Brain, 2013.
27. "YouTube Statistics and Viewership," *YouTube*, 3 de noviembre de 2013, <<http://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>> (3 de noviembre de 2013).
28. PSY, *Gangnam Style Video on YouTube*, 15 de julio de 2012, <<http://www.youtube.com/watch?v=9bZkp7q19f0>> (13 de marzo de 2013); GoodClipsDaily, *The Harlem Shake Best Ones on YouTube*, 11 de febrero de 2013, <[http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj\\_RcqYk](http://www.youtube.com/watch?v=8f7wj_RcqYk)> (13 March 2013); Ylvis, "What Does the Fox Say," *Youtube*, 3 de septiembre de 2013, [http://www.youtube.com/watch?v=jofNR\\_WkoCE](http://www.youtube.com/watch?v=jofNR_WkoCE) (23 de noviembre de 2013).
29. Center for Army Leadership, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2012, iv-19; Center for Army Leadership, *2012 Center of Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report, Fort Leavenworth: Center for Army Leadership, 2013, págs., 16-20.
30. ADP 6-0, p. 3.
31. Kayes, B., Anna, D., Kayes, Christopher y Kolb, A., David, "Experiential learning in teams," in *Simulation and Gaming*, 2005: p. 15.
32. ADP 6-0, p. 3.
33. *Ibíd.*
34. Tuten, Tracy, *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*, (Westport: Greenwood Publishing Group, 2008 ), p. 93.
35. Kolditz, p. 13.
36. Tuten, p. 26.
38. Tony Burgess and Nate Allen, *Taking the Guidon: Exceptional Leadership at the Company Level* (Delaware: Center for Company Level Leadership, 2001), p. 59.
39. ADP 6-0, p. 11.
40. thejointstaff, "The 18th Chairman's Message to the Force on Sequestration," Internet, Washington, DC, 1 de marzo de 2013, <<http://www.youtube.com/watch?v=iZVjb3vQMtg>> (accesado el 27 de marzo de 2013).
41. Gen. Martin Dempsey, *Facebook Page of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff*. Washington, DC, 3 de noviembre de 2013, <[https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80\\_NrwcyoKp32w4PWt\\_GA#!/GENDempsey?fref=ts](https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/GENDempsey?fref=ts)> (3 de noviembre de 2013).
42. Brenner y Smith, 2013.
43. *Ibíd.*
44. Department of the Army G1, *Active Duty Age by Rank for November 2013*, Army Demographics (Washington, DC: GPO, 2013).
45. S. Haslam, Alexander, Reicher, D., Stephen y Platow, J., Michael, *The New Psychology of Leadership* (New York: Psychology Press, 2011), p. 75.
46. McDonald, P., Sean, "Empirically Based Leadership: Integrating the Science of Psychology in Building a Better Leadership Model," in *Military Review* (enero-febrero, 2013): p. 7.
47. Polania, William, "Leveraging Social Networking Technologies: An Analysis of the Knowledge Flows Facilitated by Social Media and the Potential Improvements in Situational Awareness, Readiness, and Productivity," thesis, (Monterey: Naval Postgraduate School, 2010), p. 56.
48. *Ibíd.*, p. 33.
49. *Ibíd.*
50. Department of Defense, *milSuite*, 13 de marzo 2013, <<https://www.milsuite.mil/>> (13 de marzo de 2013).
51. Burgess, p. 29.
52. Polania, p. 57.
53. *Ibíd.*
54. ADRP 6-22, p. 97.
55. Polania, p. 36.
56. *Ibíd.*
57. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004), p. 26.
58. *Ibíd.*
59. Merriam-Webster, *Merriam-Webster Online Dictionary: Esprit de Corps*, 9 March 2013, <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/esprit%20de%20corps>> (9 March 2013).
60. ADRP 6-22, 7-1.
61. *Ibíd.*
62. *Ibíd.*, 7-2.
63. U.S. Army Office of the Chief of Public Affairs, "US Army Social Media Handbook Version 3.1," in *US Army Slideshare: The Official Slideshare of the US Army*, enero de 2013, <<http://www.slideshare.net/USArmySocialMedia/social-media-handbook-2013>> (9 de marzo de 2013).
64. *Ibíd.*
65. *Ibíd.*, p. 3.
66. Travis Passenger Terminal, "Travis Passenger Terminal Space-A Travel," *Facebook: Travis Passenger Terminal*, 9 de marzo de 2013, <[https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80\\_NrwcyoKp32w4PWt\\_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts](https://www.facebook.com/index.php?lh=224d0cbeec7767a8e7ae1fbb780b74d4&eu=x80_NrwcyoKp32w4PWt_GA#!/travispassengerterminal?fref=ts)> (9 de marzo de 2013).
67. Polania, p. 82.
68. U.S. Department of Defense, *Army Social Media Sites*, 13 de marzo de 2013, <<http://www.defense.gov/registeredsites/SocialMediaSites.aspx>> (13 de marzo de 2013).
69. Burgess, email conversation author, Army Knowledge Online, 1-13 marzo de 2013.

# Cómo luchar y ganar como las mujeres\*

Dr. Robert M. Hill

**E**N MAYO DE 2012, Renee Montagne de la *Radio Pública Nacional* pasó un tiempo en Afganistán cubriendo distintos asuntos críticos que vive el país a medida que enfrenta el futuro sin la presencia significativa de la OTAN y de Estados Unidos. El 10 de mayo, el tema fue acerca de los derechos de las mujeres y preocupaciones de que si los talibanes se incorporaron al proceso político, o si fueron capaces de establecer cierto grado de control, las ganancias en cuanto a los derechos de las mujeres, muy ciertamente, estarían en peligro.<sup>1</sup>

El mismo día, leí acerca del concurso de redacción DePuy 2012 sobre el rol que juegan las mujeres en el Ejército en los siguientes 20 años. En virtud de la historia de la Radio Pública Nacional, me pareció irónico que el Ejército estadounidense estuviera batallando con la misma pregunta. Esta introspección sugiere varias cosas, a saber:

- *En el mejor de los casos* —no estamos tan avanzados en los temas de igualdad como nos gustaría o necesitamos estar.
- *En el peor de los casos* —seguimos aferrándonos a opiniones anticuadas y sexistas sobre las mujeres; es decir, fundamentalmente, no cambiamos mucho desde la integración total de las mujeres en la década de 1970.
- *El riesgo* —el formular esta pregunta es solo palabrería y una táctica para dilatar el asunto.
- *La oportunidad*: Admitir que realmente sabemos la respuesta es el primer paso hacia un cambio



Foto: Grabado de Juana de Arco en la batalla de Le Brun de Charmettes, París, Ed. Artus Bertrand, 1817.

genuino. Pero como dice el chiste: “Oiga jefe, para cuándo necesita ese informe”, y la respuesta es, “¡para ayer!” —No podemos esperar 20 años para hacer los cambios necesarios.

## Tres viñetas

*Era un cadete en West Point cuando ingresó la primera clase de mujeres en 1976 y me sentí ambivalente en cuanto a su ingreso en el Cuerpo de cadetes. Recuerdo preguntarle a mi padre, un ex alumno de West Point y oficial de infantería quien experimentó el combate en Grecia, Corea y Vietnam, cómo se sentía al respecto. Su respuesta me sorprendió: Las guerras futuras exigirán más cerebro que fuerza bruta y las mujeres son muy inteligentes. Sería absurdo limitar el capital intelectual de las Fuerzas*

---

*El Dr. Robert M. Hill es un analista de mayor antigüedad de la Oficina Proponente de Información de Operaciones, especializado en productos y programas de aprendizaje a distancia. Pasó 20 años en el servicio activo en la artillería y Relaciones públicas y trabajó en el sector privado durante*

*una década en el campo de difusión y educación. Posee a su haber una Licenciatura de la Academia militar de Estados Unidos, una Maestría de la Universidad Duke y un Doctorado en Magistratura de la Universidad de Missouri-Columbia.*

Armadas por estereotipos y prejuicios anticuados.

*Un año después de mi graduación, como cadetes en la primera clase que incluía a las mujeres, se les consideró para oportunidades de liderazgo. Me enteré que una de las compañeras de infantería había sido recomendada para un puesto en el estado mayor de la brigada, lo que la convertía en uno de los cadetes de más alto grado. En vista de que la conocía, consideré que la Academia había hecho una elección inteligente. En lugar de aceptar el puesto, lo rechazó. El cuento que escuché fue que ella jamás sabría si su elección había sido debido a sus logros y potenciales o, únicamente, por su género.*

*Recientemente insté a mi hija de 24 años a considerar unirse a las fuerzas armadas. Ha luchado con las materias académicas en la Universidad y consideré que alistarse en las fuerzas armadas le proporcionaría una trayectoria alternativa para el éxito. Cuando le comenté esto a un amigo, me sugirió que viera la película titulada *The Invisible War*, que trata de las violaciones en el Ejército de EUA y que reconsidera mi opinión.*

Según dice el dicho, mientras más cambian las cosas, más permanecen iguales. Solamente que en este caso, según se relaciona con el papel que desempeña la mujer en las fuerzas armadas, el lograr el status quo está definitivamente mal: para las mujeres, los hombres, el Ejército, el Departamento de Defensa, el país y el mundo entero.

### **La guerra contra las mujeres**

Enfrentémoslo: ser mujer es difícil. Muchos presumen que gran parte de la difícil situación que enfrentan las mujeres ocurre en países como China, India, Irán y Afganistán, donde son asesinadas, mutiladas, envenenadas, o constantemente acosadas. La idea de que son difamadas y maltratadas en Estados Unidos es fácilmente ignorada. No debería ser así.

En Estados Unidos, las mujeres enfrentan asaltos en distintos frentes, desde los derechos reproductivos hasta igualdad de remuneración por igualdad de trabajo, asuntos que muchos pensaron habían sido resueltos, sin embargo, de hecho, han estado cocinándose a fuego lento por algún tiempo.<sup>2</sup> Si realmente hay una “guerra contra las mujeres” o

si es simplemente una política partidista es discutible; sin embargo, es claramente sintomática del hecho de que los asuntos de género permanecen sin resolverse y polémicos.

El número de agresiones sexuales que calcula la Oficina de Prevención y Respuesta contra la agresión sexual del DoD (SAPRO, por sus siglas en inglés) ocurre cada año, lo que pone en evidencia este hecho. En 2010, la SAPRO concluyó que de las aproximadamente 19.000 agresiones sexuales solo 3.100 fueron reportadas.<sup>3</sup> Si bien algunos asaltos fueron contra hombres, la gran mayoría fueron contra mujeres. En consecuencia, en 2011, el secretario de Defensa, Leon Paneta, implementó importantes cambios políticos concebidos para mejorar la manera en que se someten los informes de agresiones o de acoso sexual, la cual exime de culpa a las víctimas y responsabiliza a los autores.<sup>4</sup> Sin embargo, aún, sin los cambios fundamentales en la manera en que nosotros (hombres y mujeres) percibimos a las mujeres y el papel que desempeñan en las fuerzas armadas, posiblemente no vemos el progreso significativo hacia cualquier estado final —ya sea caracterizado por igualdad, equidad, democracia, meritocracia, exclusividad, decencia, justicia, o cualquiera combinación de la mismas— es lo que importa.

Cuando mencioné este ensayo y su premisa fundamental a una compañera de trabajo, ella sarcásticamente dijo lo siguiente, “La caballería todavía está viva”. Elaboró que los conceptos anticuados de roles que juega el género siguen afectando nuestra perspectiva de las mujeres y hombres y el rol adecuado que les corresponde jugar en la sociedad y entre sí.

Nuestra vacilación para permitir que las mujeres se desempeñen en las armas de combate, entre otras consideraciones, bien podría surgir del temor de esas concepciones históricas y basadas en la fe sobre el género. Consideramos extraña la idea de que tenemos que pelear hombro con hombro con mujeres poco femeninas y hombres feminizados, o ambos. Dado el impulso de la derogación de No preguntar, no decir y el decreto inminente que permite a las mujeres servir en las armas de combate y asistir a la escuela Ranger, necesitamos

ajustar nuestro pensamiento —y rápidamente— aunque sea difícil para muchos.

Dos fragmentos del diálogo de la película *G.I. Jane* son instructivos de esta lucha.<sup>5</sup> Los mismos revelan cómo los estereotipos simultáneamente son precisos y muy lejos de la realidad. Como un repaso rápido, la estrella de la película *G.I. Jane*, Demi Moore, desempeña el papel de la teniente Jordan O’Neil, una joven oficial idealista de la Armada a quien se le dio la oportunidad de asistir al entrenamiento SEAL [Fuerzas Especiales], donde su instructor y antagonista principal es el Primer Contraalmirante John Urganey, protagonizado por Viggo Mortensen.

**Teniente Jordan O’Neil:** Le dieron la Cruz de la Marina ¿cierto? Me pregunto ¿por qué se la dieron?

**Primer Contraalmirante John Urganey:** Puesto que tiene que ver en esta conversación, la obtuve cuando saqué a un hombre que pesaba 250 libras de un tanque en llamas.

**Teniente Jordan O’Neil:** ¿De manera que detenerse para salvar a un hombre lo convierte en héroe, sin embargo, si un hombre se detiene para ayudar a una mujer lo hace delicado?

**Primer Contraalmirante John Urganey:** ¿Hubiera podido sacar a ese hombre del tanque en llamas? Teniente, ni siquiera, en la actualidad, hubiera podido sacar su propio peso corporal del agua.

**Teniente Blondell:** Teniente, ¿por qué hace esto?

**Teniente Jordan O’Neil:** ¿Le hace la misma pregunta a los hombres?

**Teniente Blondell:** De hecho, sí, les hago la misma pregunta.

**Teniente Jordan O’Neil:** Y ¿qué le responden?

**Teniente Blondell:** “Porque me permiten destruir cosas”.

**Teniente Jordan O’Neil:** Bien, ahí tiene.

### Cómo formular la pregunta correcta

La respuesta a la pregunta “¿Cuál es el papel que desempeñan las mujeres en el Ejército de EUA en

los siguientes 20 años?” es sencilla: el papel que desempeña la mujer y el papel que desempeña cualquiera minoría, debe ser idéntico al papel que desempeña la mayoría. En otras palabras, las mujeres deben poder hacer lo que son capaces de hacer.

Si estamos verdaderamente comprometidos a promulgar un cambio real, una pregunta más importante que debemos hacernos es “¿Cuál es el rol que juegan los líderes (la mayoría de estos son hombres) en el Ejército de Estados Unidos en los siguientes 20 años si vamos a lograr una fuerza eficaz operacional y totalmente inclusiva”? Hasta tanto respondamos esta pregunta sin prejuicios, el responder la misma pregunta sobre las mujeres solo tendrá resultados cosméticos y marginales.

El éxito en el Ejército, o cualquier servicio militar, no debe ser determinado por la raza, género, orientación sexual o identidad sexual, sino por la propia competencia y punto. Según señalé en “*Soldiers All*” (*Military Review*, noviembre-diciembre de 2011), el lograr plena y completa equidad e igualdad significa estar ciego ante la diferencia y, al mismo tiempo, estar bien consciente que existen las mismas. En lugar de usar estas diferencias para dividir la fuerza, debemos volvernos más sofisticados en el uso de estas diferencias para lograr una ventaja operativa.

Debemos tener cuidado de no usar estas diferencias de manera estereotipada o generalizada. Estas diferencias existen en un nivel individual más que en un nivel de grupo o subpoblación. Por lo tanto, no es que las mujeres, por su género, sean más esto que aquello. Es lo que una mujer individual tiene como puntos fuertes y débiles y, cuanto antes aprendamos a enfocar y optimizar los puntos fuertes de este soldado y apuntalar sus puntos débiles, más pronto nos convertiremos en una fuerza más inteligente, más optimizada en su conjunto.

Nuestra meta debe ser una *fuerza singular* que logra y aprovecha la *unidad a través de la diferencia*. A fin de lograr esta fuerza singular, debemos decidir si el status quo y los cambios incrementales ya no son permisibles y se debe implementar esfuerzos que fomenten comportamientos y

mentalidades radicalmente ajustadas en todos los niveles. Realmente hacerlo no es la parte más difícil; la parte más difícil es tomar la decisión de actuar. Por otra parte, si bien forzar esta decisión es una opción, la misma realmente debe hacerse en un nivel individual, si ha de ser duradera. A continuación se presentan algunas ideas sobre cómo lograr una fuerza singular aunque diversa.

### Cómo liderar el camino

En la mayoría de los casos, el Ejército estadounidense puede sentirse legítimamente orgulloso de sus esfuerzos por hacerse más representativo de la Nación a la que juran defender. Tomó más tiempo del debido permitir que los soldados homosexuales y lesbianas abiertamente sirvieran, pero según concluye Kenneth Karst, "...es difícil encontrar cualquier otra institución en la sociedad estadounidense que lo haya hecho mejor", integrar a la minoría.<sup>6</sup>

A menudo, la mano del Ejército se ve forzada, como cuando la orden ejecutiva de Truman ordenó la plena integración de los afros estadounidenses. Los detractores consideran estos mandatos *experimentos sociales* que deterioran el apresto de las fuerzas armadas. Sin embargo, los estudios suelen probar lo contrario. Con cada integración —ya sea religiosa, étnica, racial o de minoría sexual— hemos ampliado nuestra capacidad para lidiar con un mundo cada vez más complejo, globalizado e interconectado.

Tal vez porque la integración de las minorías siempre ha sido una directiva por naturaleza, ha alimentado una disidencia silenciosa y persistente y, una especie de comportamiento pasivo-agresivo que insidiosamente debilita la estructura de la fuerza. Ha llegado el momento para que el Ejército fomente abierta y proactivamente la inclusión de todas las minorías y sencillamente diga, todos son bienvenidos.



(Sargento...Jeremy D. Crisp)

El sargento Leigh Ann Hester, comandante de vehículo, 617a Compañía de policía militar, Richmond, KY, se encuentra en posición de firme antes de recibir la medalla de plata en una ceremonia de premiación en el Campamento Liberty, Irak, 16 de junio de 2005. Hester es la primera mujer soldado desde la Segunda Guerra Mundial que recibe la medalla de plata.

(Ilustración del Aerotécnico de mayor antigüedad de la Fuerza Aérea de EUA, Micaiah Anthony)



La prohibición de las mujeres en combate fue levantada el 23 de enero de 2013. Si bien, 99 por ciento de las carreras que se ofrecen en la Fuerza Aérea están abiertas a las mujeres, la decisión abrirá más de 230.000 empleos a través de todas las ramas de las fuerzas armadas. El año 2013 marcará los 20 años que el Departamento de Defensa permite a las mujeres servir en calidad de pilotos de combate.

La admisión a la fuerza debe basarse en criterios que no discriminan salvo el cumplimiento de los estándares mínimos cognitivos y físicos, competencia demostrada y voluntad demostrada de adherirse a los valores y normas del Ejército y, punto. Lo que esto podría significar, sin embargo, es que el ingreso de personas que no encajan perfectamente en las categorías sexuales, raciales o étnicas, tales como los que son transgénero, se les permitirán el ingreso. La justificación será clara: queremos contratar a toda persona que nos permita convertirnos más complejos en nuestra capacidad y la capacidad de resolver los insuperables desafíos que enfrentamos.

Esta misma mentalidad inclusiva y simultáneamente debería permitirnos valorar a los soldados quienes componen la fuerza de hoy y, categóricamente, rechazar todo comportamiento que demuestre falta de respeto hacia cualquiera de ellos. Las estadísticas asombrosas de acoso, violación y otros tipos de violencia principalmente dirigidas contra las mujeres, son evidencia de que hay un amplio margen para mejorar. Sin embargo, ya no podemos darnos el lujo de solucionar este y otros problemas afines a través de soluciones reactivas, excesivamente prescriptivas llevadas a cabo de arriba abajo. En cambio, rápidamente debemos generar todo el sistema, para la aceptación de abajo arriba de la diferencia, alteridad y diversidad.

El momento está ahí con la revocación de No preguntar, no decir y el inminente cambio de política para permitir mujeres en las armas de combate. Necesitamos continuar, hasta acelerar este momento. Mientras más barreras eliminemos, cada soldado se sentirá más valorado por sus aportaciones singulares y mucho más rápidamente podremos convertirnos en una fuerza operacionalmente adaptable, ingeniosa, resistente y optimizada.

### **Cómo re normalizar los estándares**

Los principales temas que siguen centrando el debate sobre el papel que desempeñan las mujeres en el Ejército y que los militares son física y psicológicamente diferentes en el grado que afectan o deberían afectar y, la integración de las mujeres en los roles físicamente exigentes.

Según señala Catherine Aspy, una egresada de Harvard y ex soldado: “El combate principalmente no es sobre el cerebro, o patriotismo, o dedicación al deber. No hay ninguna que las mujeres soldados tengan en abundancia. El combate es sobre la capacidad de combate y la moral de la unidad. Aquí la fuerza física puede ser una cuestión de vida o muerte. Y por ello es que las diferencias físicas entre los hombres y las mujeres no pueden ignorarse.”<sup>7</sup>

Este asunto es, sin duda alguna, uno de vida o muerte y Aspy está en lo correcto al decir lo siguiente: No se puede ignorar las diferencias físicas. Sin embargo, este hecho no debe cerrar las opciones, simplemente dar fuerza de gravedad a las decisiones que toman los líderes de mayor antigüedad para lidiar con el mismo. Una de las características distintivas de ser estadounidense es la oportunidad de soñar en grande y hacer realidad los sueños a través del coraje, tenacidad y arduo trabajo. La meta debería ser maximizar las oportunidades para todos los soldados, a fin de favorecer la inclusión en lugar de la exclusión para ampliar las oportunidades de progreso y ayudar a muchos soldados, según sea posible, aprovechar estas oportunidades, mientras se minimizan las barreras y obstáculos.

Esto no significa bajar los estándares. Por el contrario, significa establecer las normas correctas

para la tarea basada en una serie de factores que se investiguen, midan, evalúen, reevalúen, prejuzguen y expliquen así mismos detallada y claramente. El desafío será crear esas normas sin prejuicios previos, coloreados por el pensamiento tácito o estereotipado. El proceso mediante el cual el Departamento de Defensa formula las normas debe ser tanto explícito y transparente como abierto a cambios razonables y defendibles que den cuenta de nuevas investigaciones o pruebas. Estas normas también deben tener en cuenta las formas en que la tecnología está permitiendo que la diferencia física sea compensada y nivelada.

Al final, podemos no estar todos de acuerdo con algunas normas específicas que se establezcan, pero debería haber un acuerdo general sobre su formulación. Un soldado fuerte femenino o un soldado débil masculino igualmente debe creer que las normas, si bien estrictas, son justas y alcanzables; y a ambos se les debe ofrecer igual oportunidad y, lo más importante, igual estímulo para lograrlos.

### **Ser cuidadoso y expresivo**

El “restablecimiento de la mentalidad” que defiende no será fácil. Los detractores serán muchos y aunque están perdiendo terreno, todavía son potentes y, en algunos casos, peligrosos.

Cuando CNN le preguntó cómo se sentía acerca de la reciente legislación que infringe en los derechos de las mujeres, como la ley de Virginia que requiere que las mujeres primero se hagan un ultrasonido antes de un aborto. Eve Ensler, el autor de *The Vagina Monologue* dijo que sentía pena por los que buscan controlar los derechos sexuales y reproductivos de la mujer. “En cierta medida, el mundo ha cambiado. “ Y no saben qué hacer en el nuevo mundo”.<sup>8</sup> En fin, sus intentos de limitar los derechos de la mujer es un “último aliento” de represalias contra la inevitabilidad de la completa liberación y plena igualdad; pero es en ese último aliento que los opositores del cambio pueden ser más vociferantes y dañinos.

En el Credo del soldado se declara lo siguiente: “Jamás abandonaré a un camarada caído”. Si aceptamos verdadera y totalmente los valores y

creencias del Ejército, entonces rápidamente nos encontraremos incapaces de aceptar o habilitar a los que niegan, denigran o desmoralizan a sus compañeros soldados. Sentiremos el deber (y con mucho gusto) de hablar contra la intolerancia y el odio siempre que se murmure o derrame. Y ciertamente evitaremos, incluso encarcelaremos, de ser necesario, a los que traicionan a un camarada, en primer lugar a través de acoso o violencia y tomaremos las medidas necesarias para expulsarlos del servicio.

Según lo dicho por Albert Einstein: El mundo es peligroso no porque hay gente mala, sino por los que no hacen nada al respecto. Más a menudo de lo que se piensa, la gente mala manifiesta su depravación al localizar y adquirir el blanco y atacar a los demás, generalmente una minoría o minorías. Esto alimenta su ego y su búsqueda de poder. Casi la única y mejor manera de eliminar este combustible es borrarando la diferencia o la alteridad. Ciertamente, es utópico y muy difícil de lograr, pero no imposible. Definitivamente es más fácil si el enemigo es obvio, definible, algo que todos pueden señalar y decir, “Malo, incorrecto, detente, o te hará detener”. Es mucho más difícil cuando el prejuicio, intolerancia o formas sutiles de acoso por parte del enemigo, es más tácito, turbio y difuso.

Años atrás, un jefe expresó un precepto común del liderazgo que podría personalizarse como “fideicomiso de crédito”. Lo llamó su directriz principal. En la misma se estipula lo siguiente:

“Presumo que usted es bueno, decente y desea hacer lo correcto y noble y, le concederé la confianza bajo esa presunción hasta tanto pruebe lo contrario”. Como cualquier precepto del Carácter distintivo del guerrero, jamás abandonar a un compañero caído, no debe ser simplemente una obligación forzosa sino una elección deliberada, fruto de la visión de que, en primer lugar, cada compañero soldado es una camarada por igual.

### **El informar (educar) e influenciar**

El superar los prejuicios, la intolerancia, la mala conducta y la violencia dirigida contra compañeros soldados, es una forma de contrainsurgencia,

algo en lo que nos hemos convertido expertos en la última década. Nuestra experiencia en Irak y Afganistán, entre otros lugares, nos ha enseñado cuán poderoso puede ser informar e influir en el logro de los objetivos de la misión. Estas tareas en tándem, ahora son fundamentales para el liderazgo bajo la estructura del mando tipo misión y deben usarse rápida y concienzudamente en la lucha contra la intolerancia.

Sin embargo, el cambio que se defiende no puede ser ordenado, confiscado o coaccionado. Según lo indicado anteriormente, educar, entrenar e influenciar las percepciones y comportamientos inclusivos y acogedores entre la fuerza deben tornarse menos reactivos, prescriptivo y de arriba abajo. Los comandantes marcaron la pauta y nada es más importante. Deben ser responsables de crear entornos que están centrados en la misión pero jamás a costa de cualquier individuo o subgrupo. ¿Será expresado el desafío por dos individuos entrevistados para el artículo del *New York Times* titulado “¿Negro? ¿Blanco? ¿Asiático? La mayoría de los jóvenes estadounidenses eligieron todo lo anterior”: “No quiero una sociedad daltónica en absoluto,” dijo la Sra. Wood.”Sólo quiero que reconozcan mis dos razas”. La Sra. López-Mullins respondió lo siguiente: “Yo quiero que la mía no importe”<sup>9</sup>

Después de todo, los soldados deben fomentar una fuerza totalmente inclusiva que trata a todos por sus propios méritos y deberíamos hacer todo lo posible para habilitarlos a fin de crear nuevos modelos, estrategias y tácticas para alcanzar este estado final.

### **El rol que juega uno, el rol que juegan todos**

El papel que juega la mujer en el Ejército durante los siguientes 20 años es luchar y ganar. Es el mismo papel que juegan los hombres, los afros estadounidenses, los asiáticos estadounidenses, los homosexuales, las lesbianas, los filipinos estadounidenses, los noruegos estadounidenses, los cubanos estadounidenses homosexuales, los noruegos filipinos estadounidenses lesbianos y cada sombra, estrella y raya en medio. Es por ello que el asterisco aparece en el título del ensayo.

Sustituya cualquier clase o categoría que desee —si son soldados estadounidenses, su misión es luchar y ganar.

En lugar de debatir las razones por las que cualquier clase o categoría no puede o no debería incluirse en la categoría “todo incluido” de los “combatientes y triunfadores”, deberíamos centrar nuestras energías para fomentar las razones que deberían fomentarse. Los líderes del Ejército siempre han alentado a los soldados a alcanzar el máximo de su potencial y hacer realidad sus aspiraciones, pero a veces, dentro de las limitaciones artificiales o límites dictados por el pensamiento anticuado y estereotipado. No hay mejor momento que el actual, motivado

por una pregunta como ésta, para reformular nuestra manera de pensar y radicalmente ajustar nuestro modo de pensar de una manera positiva y proactiva.

En un futuro lejano, seremos una nación mezclada, todos nosotros con una sombra de color marrón; la distinción y la alteridad se borrarán. O ¿No? En la raíz se encuentra el temor muy humano de perder nuestra identidad individual. Lamentablemente, la historia ha solido basar esta identidad en criterios equivocados. No es cómo nos vemos, sino cómo actuamos y ejemplificamos los valores del Ejército.

No sé si usted, pero no temo actuar como una mujer.**MR**

---

### Referencias Bibliográficas

1. Montagne, Renee, “Critical Afghan Issue: Future of Women’s Rights,” NPR, <http://www.npr.org/2012/05/10/152396820/womens-rights-critical-afghan-issue> (10 de mayo de 2012).
2. Drash, Wayne y Ravitz, Jessica, “Vagina enters stage left—or is it right?” CNN, <http://www.cnn.com/2012/03/28/living/vagina-politics/index.html> (28 marzo de 2012).
3. *Department of Defense Annual Report on Sexual Assault in the Military, FY 2010*, Sexual Assault Prevention and Response Office (marzo de 2011), 97, encontrado en [http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/DoD\\_Fiscal\\_Year\\_2010\\_Annual\\_Report\\_on\\_Sexual\\_Assault\\_in\\_the\\_Military.pdf](http://www.sapr.mil/media/pdf/reports/DoD_Fiscal_Year_2010_Annual_Report_on_Sexual_Assault_in_the_Military.pdf).
4. Daniel, Lisa “Panetta, Dempsey Announce Initiatives to Stop Sexual Assault,” *American Forces Press Service*, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=67954> (16 de abril de 2012).
5. *Internet Movie Database* (IMDb), <http://www.imdb.com/title/tt0119173/quotes>.
6. Según lo citado por Margot Canaday, “U.S. Military Integration of Religious, Ethnic, and Racial Minorities in the Twentieth Century,” encontrado en [http://www.palmcenter.org/publications/dadt/u\\_s\\_military\\_integration\\_of\\_religious\\_ethnic\\_and\\_racial\\_minorities\\_in\\_the\\_twentieth\\_century](http://www.palmcenter.org/publications/dadt/u_s_military_integration_of_religious_ethnic_and_racial_minorities_in_the_twentieth_century) (1 de mayo de 2001).
7. Aspy, Catherine L., (pseudónimo), “Should Women Go Into Combat?” excerpted from *Reader’s Digest* (February 1999), found at <http://www.bobjust.com/womenincombat/>.
8. Drash, Wayne y Ravitz, Jessica.
9. Saulny, Susan “Black? White? Asian? More Young Americans Chose All of the Above,” *New York Times*, <http://www.nytimes.com/2011/01/30/us/30mixed.html?pagewanted=all> (29 de enero de 2011).



Joss Whedon habla poderosamente sobre el tema de igualdad, especialmente, la igualdad de género. Haga clic en la imagen de arriba. <http://www.youtube.com/watch?v=cYaczoJMRhs>

# Visite nuestro sitio web:

<http://usacac.army.mil/cac2/MilitaryReview/index.asp>

The screenshot shows a Firefox browser window displaying the Military Review website. The browser's address bar shows the URL <http://usacac.army.mil/cac2/MilitaryReview/index.asp>. The website header features the United States Army Combined Arms Center (CAC) logo on the left, which includes three stars and the acronym 'CAC'. To the right of the logo, the text reads 'United States Army Combined Arms Center Fort Leavenworth, Kansas'. Below the header is a navigation menu with links for 'MR', 'About', 'Archive', 'Write for us', 'Features', 'DePuy Writing Contest', 'MR Spotlight', 'Contact', 'Subscribe', 'LD&E', and 'CAC'. The main content area is divided into three sections. The largest section on the left is the 'English Edition', featuring a large image of a military band performing in a stadium with many hats flying in the air. The image includes the 'Military Review' logo and the text 'THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY' and 'March-April 2014'. Below the image is a QR code and a list of article titles: 'Strengths-Based Leadership Theory and Development of Subordinate Leaders' by Melinda Kay Roberts, Ph.D.; 'Extending SHARP Best Practices' by Lt. Col. Ross A. Gilen, PhD, U.S. Army; and 'Leading Structured Organization in the Dynamic Information Age' by Lt. Col. Stephen A. Hogg, U.S. Army; Lt. Col. Robert A. Hogg, U.S. Army; and Lt. Col. Leonard E. Hogg, U.S. Army. The middle section is titled 'Edición Hispano-americana' and features a smaller image of a soldier in a combat environment. The bottom section is titled 'Edição Brasileira' and features another smaller image of soldiers in a combat environment.