

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

SEGUNDO TRIMESTRE 2023

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

Military Review

SEGUNDO TRIMESTRE 2023

Cultivar una cultura de coaching p 2

Mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA

Planificación cuatridimensional a la velocidad de la relevancia p 40

Coronel Michael S. Farmer, Ejército de EUA

Historia en medio de la acción p 76

Carson Teuscher



CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS

 ARMY UNIVERSITY PRESS

<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/>

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

https://twitter.com/MilReview_LATAM

PB -100-23-4/5/6

Headquarters, Department of the Army

Approved for public release; distribution is unlimited

PIN: 214713-000



ARMY
UNIVERSITY
PRESS

Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

Segundo Trimestre 2023 Tomo 78 Número 2

Professional Bulletin 100-23-4/5/6

Comandante, Centro de Armas Combinadas:
**TENIENTE GENERAL
MILFORD H. BEAGLE, JR.**

Preboste, Army University, CGSC:
GENERAL DE BRIGADA DAVID C. FOLEY

Director y editor jefe de *Military Review*:
CORONEL TODD A. SCHMIDT

Editor jefe, Edición en inglés:
WILLIAM M. DARLEY

Editora jefa interina, Ediciones en Idiomas
Extranjeros:
FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK

Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramadores/Webmasters:
**MICHAEL SERRAVALLO
CRYSTAL BRADSHAW-GONZALEZ,
KYLE DAVIS - CONTRATISTAS**

Edición Hispanoamericana

Traductor/Editor:
RONALD WILLIFORD

Traductor/Editor:
EMILIO MENESES

Edición Brasileña

Traductora/Editora:
ANA LUISA GAUZ

Asesor de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de enlace del Ejército Brasileño ante el
CAC y asesor de la Edición Brasileña:
CORONEL EWERTON SANTANA PEREIRA

Military Review – Publicada trimestralmente en español y portugués y bimestralmente en inglés, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fort Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.army-uap-military-review-latam@army.mil. La *Military Review* puede ser leída también en Internet, en la página: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published quarterly by the U.S. ARMY, CAC, Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

By Order of the Secretary of the Army:

JAMES C. MCCONVILLE
General, United States Army
Chief of Staff

Official:


MARK F. AVERILL
Administrative Assistant
to the Secretary of the Army
2306200

Índice

2 Cultivar una cultura de coaching

Mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA

Existe una brecha entre lo que afirma la doctrina del Ejército de EUA sobre el desarrollo de líderes y la forma en que los líderes lo ejecutan en sus formaciones. El coaching es un aspecto crítico del desarrollo de líderes y debería ser el foco principal de este esfuerzo en el Ejército.

15 Cómo eliminar la microgestión y adoptar el mando tipo misión

Mayor Justin T. DeLeon, Ejército de EUA

Dr. Paolo G. Tripodi

El comandante mejor posicionado para tomar decisiones no tiene por qué ser el de mayor rango en la cadena de mando. El Ejército de EUA debería adoptar sin reservas una filosofía de mando tipo misión que empodere al líder mejor posicionado para tomar decisiones críticas.

28 Sanciones económicas

Dr. Mark Duckenfield

El autor aborda diferentes ejemplos de cómo las sanciones económicas impuestas entre Estados pueden producir resultados inesperados dependiendo del contexto en el que se aplican.

40 Planificación cuatridimensional a la velocidad de la relevancia

El proceso de toma de decisiones militar basado en la inteligencia artificial

Coronel Michael S. Farmer, Ejército de EUA

El aprendizaje humano e incluso la capacidad de intuición del comandante más experimentado no seguirán el ritmo del cambiante carácter de la guerra. Para que la intuición ganadora de batallas se mantenga en el futuro, hay que mejorar la cognición humana, el proceso de toma de decisiones o su aumento.

51 No corremos con tijeras

Por qué el Ejército de EUA tiene dificultades con la aceptación de riesgos

Mayor Michael J. Rasak, Ejército de EUA

Aunque el Ejército de EUA codifica los fundamentos intelectuales de la aceptación de riesgos en su doctrina, el principio está notablemente ausente en la práctica. Este artículo fue premiado con el primer puesto en el Concurso de Redacción sobre Liderazgo Militar General Douglas MacArthur.

59 Un juego de equilibrio de Jano

Medidas de seguridad fronteriza de las Fuerzas Armadas de Türkiye

Coronel Özgür Körpe, PhD, Ejército de Türkiye

Hoy en día, quizás el efecto secundario más importante de la migración irregular en el mundo actual para cualquier país que la acepte es el riesgo de desestabilización. Hoy en día, Türkiye se enfrenta a ese riesgo. Además, los aliados de Türkiye, especialmente los miembros de la OTAN, la han obligado básicamente a enfrentarse a este problema en solitario, incluso con el aumento masivo de la migración irregular y los refugiados que se produjo en 2015 con la intervención rusa en la guerra civil siria. A modo de comparación, el apoyo prestado a Türkiye para ayudar a los refugiados e inmigrantes no se parece en nada al apoyo masivo prestado a los países vecinos de Ucrania que experimentaron una migración masiva de refugiados debido a la invasión rusa de febrero de 2022. Además, Türkiye ha tenido que lidiar con muchas más oleadas de personas de diferentes países que los vecinos de Ucrania.

76 Historia en medio de la acción

Cómo un grupo de historiadores de combate del Ejército de EUA ayudó a preservar la perspectiva de los soldados en Europa durante la Segunda Guerra Mundial

Carson Teuscher

Un historiador militar describe cómo, por primera vez, el Ejército de EUA empleó a historiadores de combate en la Segunda Guerra Mundial para entrevistar a las unidades de infantería en primera línea de combate y registrar sus experiencias de primera mano poco después de que hubieran ocurrido.

Portada: El coronel Robert Born, comandante de la 1ª Brigada de Combate de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), orienta al mayor general Brian E. Winski, comandante general de la 101ª División Aerotransportada y de Fort Campbell, Kentucky, sobre su plan defensivo el 19 de septiembre de 2020 en el Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta, Fort Polk, Luisiana. (Foto: Sargento Justin Moeller, Ejército de EUA)

Cultivar una cultura de coaching

Mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA



El mayor Don Kim (*derecha*), oficial de operaciones del Equipo de Combate de la 2ª Brigada de Infantería, 4ª División de Infantería, escucha los consejos del coronel Scott Knight mientras participa en un ensayo de armas combinadas durante el programa de entrenamiento de liderazgo de la brigada el 23 de julio de 2019 en Fort Polk, Luisiana. Durante el ensayo de armas combinadas, los planificadores principales discutieron la participación de su unidad o sección de personal durante cada fase de una operación en relación con el resto de las unidades. (Foto: Mayor Richard Barker, Ejército de EUA)

La 2018 *Center for the Army Profession and Leadership Annual Survey of Army Leadership* (CASAL) [Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro para la Profesión y Liderazgo] captó que «el asesoramiento sobre el desempeño es aplicado de manera inconsistente por los líderes del Ejército y tiende a ser percibido como de escaso o nulo impacto en el desarrollo de los líderes»¹. Esta observación demuestra la idea errónea común del Ejército de que «asesoramiento» es sinónimo de «desarrollo de líderes». El estudio también recomienda que los mentores cubran el vacío existente entre el asesoramiento y la eficacia del desarrollo de líderes y que el fomento de las relaciones informales de mentorazgo puede ayudar a mitigar la falta de asesoramiento². El estudio pasa por alto las diferencias fundamentales entre el asesoramiento y el mentorazgo y no considera el coaching como una solución. La diferencia fundamental entre el coaching y el asesoramiento es que el coaching se centra en el arte del liderazgo y promueve cambios de comportamiento para mejorar el rendimiento. Por el contrario, el asesoramiento evalúa el desempeño «en comparación con los criterios establecidos»³. El asesoramiento es un aspecto crítico del desarrollo de los líderes y debería ser el enfoque principal de la formación de líderes en el Ejército.

El Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Leader Development*, destaca que el asesoramiento, el coaching y

el mentorazgo son las «principales formas en que los líderes proporcionan a otros conocimientos y retroalimentación»⁴. El asesoramiento es definido como «el acto de los líderes sentarse con los subordinados para hablar sobre su desempeño y potencial» y el coaching como «el acto de guiar el desarrollo de otro en habilidades nuevas o existentes durante la práctica de esas habilidades»⁵. Dicho de otra manera, el asesoramiento se convierte en una evaluación del desempeño del líder y el coaching explora qué y/o cómo necesita cambiar un líder para ser mejor o llegar a convertirse en lo que quiere ser. Esta diferencia es lo que hace que el coaching sea un componente vital y necesario del desarrollo de líderes y lo que el Ejército requiere para desarrollar en realidad los líderes que está buscando.

Lamentablemente, los líderes no suelen reconocer el coaching como un método de desarrollo. La mayoría de la gente suele imaginarse el coaching deportivo, en el que un líder entrena a un grupo de atletas con el objetivo de ganar mediante el desarrollo de habilidades y el trabajo en equipo. El coaching para el desarrollo de líderes, sin embargo, se centra en el autoconocimiento, la reflexión, el debate y la ejecución guiada, donde el objetivo es convertirse en un líder más eficaz a través del cambio de comportamiento, abordando la mejora en el arte del liderazgo.

El Ejército no puede beneficiarse del coaching hasta que incorpore una amplia educación y formación sobre cómo llevarlo a cabo, aclare la doctrina sobre los diferentes métodos de desarrollo y aumente la exposición a lo que es el coaching y lo que puede lograr. Al redefinir el coaching y desarrollar una cultura que lo incorpora, el Ejército puede maximizar su enfoque de desarrollo de líderes y aumentar significativamente el compromiso, la competencia y el carácter de los líderes.

Lagunas en el desarrollo de líderes del Ejército

El *Handbook of Leadership Development* (Manual de Desarrollo del Liderazgo) del Centro para el Liderazgo Creativo (CCL) define el desarrollo de líderes como «la ampliación de la capacidad de una persona para ser eficaz en funciones y procesos de liderazgo»⁶. Sobre la base de esta definición, las prácticas actuales de desarrollo de líderes en el Ejército se centran en la mejora de sus capacidades, pero abordan principalmente la ciencia del liderazgo, teniendo

poco impacto en el crecimiento en el arte del liderazgo. En la actualidad, el desarrollo de líderes del Ejército adopta muchas formas diferentes según el líder o la organización, pero estas están limitadas por los aspectos del liderazgo que abordan, por la forma en que se aplican los métodos y por quién los aplica.

Los programas de desarrollo del Ejército se centran en la adquisición de conocimientos, ya sea estudiando tácticas y doctrinas o utilizando textos y estudios de casos para investigar ejemplos del buen y mal liderazgo. Estos programas se limitan a abordar los conocimientos técnicos y la ciencia, más que el arte, del liderazgo. Aunque la formación y los estudios también son esenciales, lo que falta es el puente que conecta el aprendizaje con el desarrollo individual a través de la reflexión interna o el cambio de comportamiento. Practicar el arte del liderazgo requiere algo más que el conocimiento de un experto; requiere el conocimiento de uno mismo. El estudio de las acciones de un líder histórico ofrece una visión del liderazgo eficaz, pero no enseña a ponerlo en práctica. Por mucho que se estudien las acciones del general Matthew Ridgway para revitalizar el Octavo Ejército en la Guerra de Corea, un líder no podrá aplicar las mismas técnicas de la misma manera para conseguir los mismos o similares resultados. Cada líder tiene puntos fuertes, debilidades, tendencias, inseguridades, experiencias e historias, todo lo cual contribuye a la capacidad de don de mando de una persona para lograr la autenticidad como líder. Sin aumentar la conciencia de sí mismo y explorar las percepciones que causan estos rasgos, si las acciones de una persona se alinean con la intención, o cómo las motivaciones subyacentes informan la toma de decisiones, un individuo nunca será capaz de lograr el cambio de comportamiento necesario para convertirse en un mejor líder.

La mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA,

es la oficial de transporte de la 4ª División de Infantería, en Fort Carson, Colorado. Estudió coaching y desarrollo de líderes como parte del Programa Eisenhower de Desarrollo de Líderes en la Academia Militar de Estados Unidos y en la Universidad de Columbia. Es licenciada por la Academia Militar de Estados Unidos, tiene una maestría en Psicología Organizacional por la Universidad de Columbia y una MPS por la Universidad Estatal de Pensilvania.

Otro obstáculo común está en la aplicación de los métodos de desarrollo de líderes. Los oficiales superiores deben impulsar el proceso de aprendizaje experimental creando las oportunidades adecuadas para desarrollar a cada subalterno. La falta de confianza de un líder subordinado puede provenir de la falta de conocimientos, una falta de experiencia o un nivel insano de dudas sobre sí mismo, cada uno de los cuales puede requerir diferentes planteamientos por parte del líder. Los líderes deben dar a los subordinados oportunidades a medida para desarrollar habilidades específicas o como una forma de que una persona se vea a sí misma. Por ejemplo, un líder puede colocar a un subordinado fuera de su zona de confort para aumentar la confianza. Si no hay un entrenamiento adecuado antes, durante y después de la experiencia, no se logrará el resultado previsto. En su lugar, el subalterno puede pensar que ha sido castigado por la experiencia, que se le ha puesto en bandeja el fracaso o que se le ha puesto a prueba de forma negativa.

A menudo, los líderes dan por sentado que los subordinados pueden conectar una determinada oportunidad con una necesidad de desarrollo individual. La suposición de que las lecciones son obvias y que los subordinados pueden sacar estas conclusiones por sí mismos se basa en un nivel de autoconciencia suficiente para facilitar el crecimiento. Mientras que el líder fue intencional al crear la oportunidad, lo que es menos intencional es el seguimiento para ayudar a darle sentido a todo. Aumentar el conocimiento de uno mismo y explorar las influencias y motivaciones para impulsar el cambio de comportamiento requiere algo más que una evaluación estándar o una sesión de asesoramiento orientada a los acontecimientos. Estas actividades no exploran por qué el líder subordinado tomó ciertas decisiones; solo se aborda lo que sucedió y cómo las decisiones deberían ser diferentes en el futuro —examinar el porqué más a fondo ayuda a los líderes a explorar lo que influye en su capacidad o estilo de liderazgo y su toma de decisiones, y si sus acciones se alinean con la forma en que se imaginan a sí mismos como líderes. El coaching aborda el porqué y logra un nivel de exploración que permite a los líderes subordinados descubrir sus comportamientos positivos y negativos e iniciar el cambio de comportamiento.

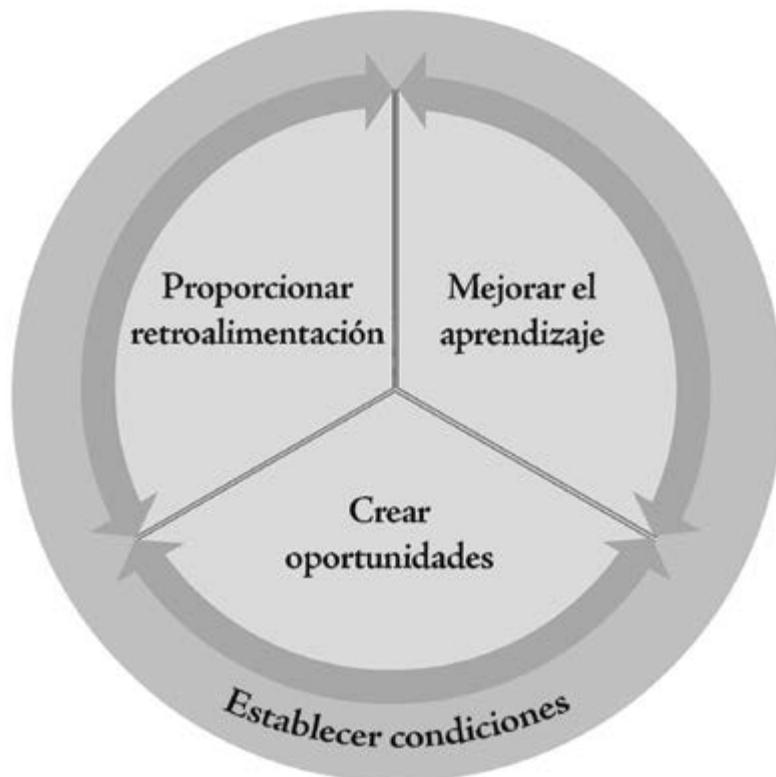
Lamentablemente, la educación militar profesional (PME) del Ejército no se centra en lo que es el

coaching y por qué es diferente, lo que pone de relieve la última deficiencia en el desarrollo de líderes en el Ejército: la falta de información y educación sobre el planteamiento de desarrollo de líderes del Ejército y sobre el papel del coaching y cómo mejora el programa de desarrollo. El coaching no se discute ni se enseña como un método de desarrollo, mientras que el asesoramiento se enfatiza demasiado como una interacción crítica y necesaria entre un supervisor y un subordinado. Esto puede atribuirse en parte al hecho de que la doctrina no define claramente las diferencias entre los métodos de asesoramiento, coaching y mentorazgo. Aunque se utilizan en todo el manual, los términos no se definen o delimitan específicamente hasta el último capítulo del FM 6-22, cuando se discuten las competencias de líderes. Incluso en los capítulos anteriores que hacen referencia a los programas de desarrollo de líderes y a los fundamentos del desarrollo, los términos asesoramiento, coaching y mentorazgo aparecen bastantes y no tienen una definición clara. Aclarar estos métodos y sus funciones permitiría a los líderes comprender y aplicar el mejor planteamiento para el desarrollo en función de la situación.

Sin embargo, los oficiales superiores no siempre se refieren a la doctrina cuando establecen programas de desarrollo de líderes. El informe CASAL de 2018 descubrió que «solo el 58 % de los líderes son calificados como eficaces o muy eficaces en el desarrollo de subordinados»⁷. Muchos líderes utilizan métodos de desarrollo profesional que han aprendido de sus antiguos superiores, de ideas compartidas por otros o de antiguos líderes sénior que han publicado libros o artículos sobre su planteamiento del desarrollo de líderes. A la mayoría no se les ha enseñado formalmente cómo desarrollar eficazmente a los subordinados mediante el coaching. No es que los líderes no quieran desarrollar a sus subordinados, sino que no tienen el entrenamiento adecuado para hacerlo.

La doctrina del Ejército sobre el coaching

El FM 6-22 esboza el modelo de desarrollo de líderes del Ejército que combina «educación, entrenamiento y experiencia» como los medios para formar a líderes capaces de dirigir a los soldados, tomar la iniciativa y ejercer el juicio y la toma de decisiones en situaciones críticas⁸. El Ejército defiende el



(Figura del Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [2015])

Figura 1. Fundamentos del desarrollo de líderes

aprendizaje experimental poniendo a los líderes en posiciones y roles de liderazgo o mediante la ampliación de oportunidades y experiencias que mejoren el aprendizaje y la preparación para el siguiente nivel de responsabilidad⁹. Estas ideas crean los fundamentos del Ejército para el desarrollo de líderes de FM 6-22 (como se muestra en la figura 1): establecer las condiciones, crear oportunidades, mejorar el aprendizaje y proporcionar retroalimentación¹⁰.

El *Handbook on Leader Development* del CCL también hace hincapié en el valor de la experiencia y afirma acertadamente que «el desarrollo de líderes es un proceso que requiere una variedad de experiencias de formación y la capacidad de aprender de la experiencia»¹¹. Su marco de desarrollo de líderes especifica que los tres elementos de evaluación, dificultad y apoyo son necesarios para que estas experiencias sean más significativas¹². Para relacionar directamente los fundamentos del Ejército con el marco de desarrollo de líderes del CCL: establecer las condiciones y proporcionar retroalimentación

representan la evaluación, crear oportunidades genera experiencia y mejorar el aprendizaje proporciona el apoyo necesario para dar sentido a una experiencia y promover el crecimiento. Si bien el Ejército logra el análisis a través del asesoramiento y las evaluaciones y entiende cómo desafiar a los líderes mediante la creación de oportunidades, podría hacer más para promover el apoyo a través del coaching de desarrollo.

Para apoyar el crecimiento a través de las experiencias, la sección de «mejora del aprendizaje» del Ejército consta de cinco partes: modelos de rol de líderes, mentorazgo, aprendizaje por descubrimiento guiado, coaching y estudio¹³. La figura 2 proporciona extractos del capítulo 3, «Fundamentos del desarrollo», en el FM 6-22 que muestran cómo el Ejército ve el desarrollo de líderes basándose en su terminología¹⁴.

Cabe destacar que, aunque el asesoramiento no figura como parte de la sección de mejora del aprendizaje, se incluye en la figura 2 para resaltar las similitudes y diferencias entre las diversas interacciones entre líderes y subordinados¹⁵. El asesoramiento

Tipo	Actividades	Resultados deseados	Notas
Asesoramiento (Establecer condiciones)	Proporcionar información clara, oportuna y precisa (retroalimentación) sobre el rendimiento individual en comparación con los criterios establecidos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo Diseñar el plan de desarrollo individual (IPD) 	<ul style="list-style-type: none"> El IDP está orientado principalmente a los objetivos El asesoramiento se utiliza en gran medida para proporcionar retroalimentación y planes de desarrollo
Mentorazgo	Una relación voluntaria de desarrollo que existe entre una persona de mayor experiencia y otra de menor experiencia que se caracteriza por la confianza y el respeto mutuos (AR 600-100)	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda al desarrollo personal y profesional Ayuda a clarificar los objetivos personales, profesionales y de carrera Ayuda a desarrollar acciones para mejorar atributos, habilidades y competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Suele estar fuera de la cadena de mando No sustituye las responsabilidades del superior
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a otra persona o equipo a realizar una serie de tareas o a mejorar sus cualidades personales Un coach consigue que la persona o el equipo entiendan su nivel actual de rendimiento y los guía hacia el siguiente nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Vincula la interpretación de la retroalimentación con las acciones de desarrollo Aconseja a la persona o al equipo sobre los niveles que puede alcanzar y lo que es necesario para hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> Puede recurrir a técnicas de aprendizaje por descubrimiento guiado El líder adapta la forma de utilizar la retroalimentación directiva y la orientación, dependiendo de la situación de los entrenados y del nivel de rendimiento
Modelos de roles de líderes	Proporcionar un modelo de rol que exhiba comportamientos de liderazgo que otros deberían emular	<ul style="list-style-type: none"> Un modelo de rol para los nuevos líderes para su recepción e integración Un modelo de rol para una habilidad particular o experiencia especial Un líder sin experiencia que sigue a un modelo de rol durante un período determinado 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un modelo de rol para los nuevos líderes para su recepción e integración Un modelo de rol para una habilidad particular o experiencia especial Un líder sin experiencia que sigue a un modelo durante un período determinado
Aprendizaje por descubrimiento guiado	El líder superior interactúa con el subordinado en una comunicación bidireccional eficaz para proporcionarle observaciones sobre sus acciones y comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> El subordinado descubre sus necesidades de aprendizaje a través del apoyo del líder superior El líder guía al subordinado mediante pistas, orientaciones, comentarios o ejemplos 	<ul style="list-style-type: none"> El líder utiliza preguntas abiertas, perspectivas múltiples, análisis de causa y efecto, etc. El líder evita el método prescriptivo y el aprendizaje por descubrimiento puro
Estudio	La expectativa de que cada líder dedique tiempo personal a buscar fuentes de conocimiento y oportunidades para desarrollarse y aprender	Los líderes deben desarrollar formas distintas de estudiar su profesión elegida e identificar formas de mejorar la unidad	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lectura profesional Programas de escritura profesional

(Figura de la autora; adaptada del Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [2015])

Figura 2. Extractos del Manual de Campaña 6-22, Capítulo 3

figura en el apartado «establecer las condiciones», que formaría parte de la evaluación, no del apoyo. También es importante señalar esto como parte de la distinción entre la práctica del asesoramiento y el coaching. En la actualidad, el Ejército se centra en el asesoramiento como medio principal de desarrollo de líderes. Reconocer que el asesoramiento se limita

a establecer las condiciones y sirve como mecanismo de evaluación y retroalimentación pone de manifiesto la necesidad de que el coaching sea el medio principal para apoyar y mejorar el aprendizaje.

He aquí algunos de los puntos críticos de debate basados en las definiciones de la figura 2 y en una visión holística de la doctrina:

1. Los términos se utilizan de forma incoherente en todo el manual, lo que hace que las definiciones sean indistinguibles.
2. La definición de coaching en el Ejército es una amalgama de la definición de coaching deportivo y de coaching de desarrollo, lo que hace que su propósito y sus beneficios sean poco claros.
3. La doctrina utiliza el término «asesoramiento» para describir el desarrollo individual entre supervisores y subordinados. Hace demasiado hincapié en el asesoramiento, a veces utiliza «asesoramiento» cuando en realidad quiere decir «coaching» y da a entender que el asesoramiento es el aspecto más importante del desarrollo.
4. El asesoramiento es una evaluación del rendimiento y el potencial que ofrece observaciones de los puntos fuertes y débiles del subordinado por parte del supervisor. El asesoramiento no siempre explora lo que debe cambiar y cómo realizar esos cambios de comportamiento.
5. El asesoramiento puede ser negativo o positivo, pero suele tener una connotación negativa o un aura de juicio y crítica. Debido a su naturaleza «evaluadora», no favorece la reflexión y el crecimiento.
6. La retroalimentación está vinculada a la observación directa del supervisor en relación con un evento/lugar específico en el tiempo. La doctrina asocia correctamente la retroalimentación como algo que ocurre durante el asesoramiento; sin embargo, no logra conectar cómo el coaching es el método necesario para que la retroalimentación sea significativa.
7. El mentorazgo suele producirse de forma voluntaria fuera de la cadena de mando; normalmente está relacionado con el asesoramiento sobre la carrera o con puntos de decisión importantes en relación con el crecimiento profesional. La misma persona puede ser mentor y coach, especialmente en una relación duradera o más estrecha; sin embargo, la doctrina debe delimitar claramente que el mentorazgo no es coaching, y que los mentores no son coaches y viceversa.
8. La doctrina describe el aprendizaje por descubrimiento guiado como una técnica a utilizar dentro de varios métodos de desarrollo de líderes. Tener esto como una técnica separada que puede aplicarse a diferentes métodos confunde el propósito y los resultados deseados para cada método. Cada método (asesoramiento, coaching y mentorazgo) debería tener secciones sobre

cómo aplicar las técnicas de aprendizaje por descubrimiento guiado dentro de esos roles para alinear el propósito y los resultados deseados basados en la intención de cada método.

9. El estudio es un medio para aprender de los ejemplos de otros y podría utilizarse para ayudar a la reflexión. La escasa definición también debería considerar el uso del estudio para mejorar el coaching y el mentorazgo para que estas prácticas sean más comunes y eficaces.

En general, el capítulo 3 del FM 6-22 necesita más claridad en la descripción del planteamiento del Ejército sobre el desarrollo. Curiosamente, la definición y delineación más adecuada de asesoramiento, coaching y mentorazgo se encuentran en el capítulo 7, «Actividades de aprendizaje y desarrollo», cuando se discuten los requisitos para la competencia de líder de desarrollar a otros¹⁶. La interpretación de cada uno de estos métodos y términos debería ser uniforme en toda la doctrina. Proporcionar definiciones claras y delinear los términos ayudaría a los líderes a centrarse en el método apropiado para aplicar en diferentes situaciones. El coaching de desarrollo también tiene sus propias formas y planteamientos que los líderes podrían aplicar, que también podrían explicarse en la doctrina.

Definiciones y tipos de coaching

Se han propuesto varias definiciones para describir el coaching y sus efectos. Aunque las definiciones pueden diferir, todas proponen el coaching como medio de aprendizaje y exploración y, lo que es más importante, como catalizador del cambio. Además, el coaching busca «alinear un mayor conocimiento de sí mismo, el cambio de comportamiento y los objetivos estratégicos de la organización»¹⁷. No se trata solo de la mejora de uno mismo, sino que incorpora cómo el desarrollo individual también satisface las necesidades de la organización. A continuación, se enumeran un par de definiciones de coaching:

«un proceso de aprendizaje y desarrollo que lleva a nuevas perspectivas, actitudes, comportamientos y habilidades... Una herramienta para apoyar el aprendizaje individual, de equipo y organizativo, y como impulsor del cambio»¹⁸.

«un proceso que fomenta la autoconciencia y que da lugar a la motivación para el cambio, así como a la orientación necesaria para que este se produzca de forma que satisfaga las necesidades de la organización»¹⁹.

El coaching existe en una variedad de formas y planteamientos. Una parte del poder del coaching proviene de su versatilidad. Un punto de énfasis en el coaching es que diferentes tipos de coaching pueden ser más adecuados para diferentes situaciones o relaciones. A continuación, se describen algunos de los tipos de coaching que serían adecuados para el Ejército.

El coaching cognitivo es una de las formas de coaching más utilizadas y se basa en el supuesto de que el cambio de comportamiento requiere un cambio de percepción, pensamiento o creencias²⁰. El coaching cognitivo consta de tres componentes: (1) una conversación de planificación; (2) un evento, generalmente observado por el coach; y (3) una conversación de reflexión²¹. Puede ocurrir para un evento específico o por un período largo. El propósito de este tipo de coaching es establecer juntos los objetivos y visualizar el éxito (conversación de planificación), la observación y la recopilación de datos (evento), y luego revisar los datos para discutir si se lograron los objetivos y el éxito (conversación de reflexión)²². El objetivo es discutir las percepciones, las creencias y el pensamiento para guiar el aprendizaje autodirigido, lo que contribuye a una meta más amplia de trabajar eficazmente dentro de los sistemas y actuar como una organización más eficaz²³. Este tipo de coaching es el más similar a la definición de coaching del Ejército. El coaching cognitivo es el que mejor abarca la creación de significado que se produce en el aprendizaje experimental. Las experiencias impulsan el aprendizaje, pero para fomentar el crecimiento, la planificación, el estado final y el seguimiento deben ser deliberados y expresados entre el líder y el subordinado para capitalizar las oportunidades.

El coaching apreciativo sigue cuatro etapas que giran en torno a un único tema. El tema es algo que el proceso de coaching investigará o tratará de explorar, en lugar de un «objetivo» que lleve aparejada una idea de éxito o de fracaso²⁴. La primera etapa es la de «descubrimiento», cuyo objetivo es explorar las experiencias positivas, los puntos fuertes y los éxitos a través de algunas preguntas básicas²⁵. La siguiente etapa es la de «sueño» y consiste en reflexionar sobre las respuestas a las preguntas de la etapa de descubrimiento para describir un estado final o futuro deseado. En la tercera etapa, la etapa de «diseño», un plan de experimentación ayuda a establecer una

forma de utilizar los puntos fuertes y las habilidades para lograr el sueño. En último lugar, la «etapa del destino» es la puesta en marcha de las acciones que llevarán a la realización del sueño. El coaching apreciativo puede terminar después de un ciclo, continuar con la selección de otro tema o ampliar el sueño existente²⁶. Mientras que el mentorazgo puede explorar objetivos y caminos específicos para llegar a ellos, el coaching apreciativo facilita temas como el liderazgo transformacional o la escucha activa, o incluso cuestiones como si uno quiere ser comandante de batallón o de brigada. El coaching apreciativo crea un ambiente de coaching más positivo y propicio que puede ser más apropiado en algunos casos.

El coaching ejecutivo ha surgido como una práctica específica para los ejecutivos de las empresas que mejora la eficacia del liderazgo a través del autococonocimiento. Un análisis de los comportamientos y perspectivas actuales a través del coaching permite a los gerentes de alto nivel adquirir «nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimientos a través del apoyo, el estímulo y la retroalimentación en el contexto organizacional» que, de otro modo, el líder podría no ser capaz de discutir o hablar²⁷. Un ejecutivo utilizaría este tipo de coaching para pasar de un nivel inferior a uno superior (con mentalidad de crecimiento) o para ofrecer al líder la oportunidad de trabajar en «barreras al rendimiento» específicas (con mentalidad de cambio) para aumentar el impacto organizacional²⁸. El coaching ejecutivo no es necesariamente una forma diferente de coaching, sino que tiene en cuenta el nivel de liderazgo. La carga del liderazgo aumenta a medida que los líderes ascienden en el escalafón y a menudo puede ser difícil de asumir por sí solo. El coaching ejecutivo ofrece a los líderes de alto nivel la oportunidad de hablar con franqueza u honestidad y de obtener diferentes perspectivas sobre temas que tal vez no puedan tratar con otros.

El coaching coactivo incorpora mucho más que el aspecto profesional de la relación cliente-coach. El coaching coactivo abarca un método de colaboración de coaching en el que el cliente y el coach comparten todos los aspectos de la vida del cliente, personal o profesional, para identificar las fricciones entre las demandas que compiten entre sí y ayudar a lograr un mayor equilibrio para ser más eficaz como persona y como líder²⁹. El cliente dirige una relación de

coaching coactivo y determina lo que quiere que se consiga en las sesiones de coaching. El coach ayuda a identificar el camino a seguir y a mantener el rumbo. El método coactivo es el planteamiento de coaching más completo y el más relacionado con la forma en que los supervisores del Ejército llegan a conocer a sus subordinados. Aunque este tipo de planteamiento puede parecer algo invasivo, la naturaleza de la profesión del Ejército requiere mucho sacrificio personal de sus soldados y los líderes deben ser conscientes de cómo estos sacrificios pueden pesar en otros aspectos de la vida de un subalterno. El coaching coactivo utiliza esta conciencia para conectar cómo esos factores vitales influyen en la capacidad y la habilidad de liderazgo.

El coaching es mucho más que una conversación o una relación. Deben aplicarse diferentes tipos de coaching con diferentes subordinados para abordar su necesidad individual de desarrollo en ese momento. El desarrollo de una relación de coaching mejora el nivel de compromisos y planteamientos para el desarrollo de los subalternos. Los métodos de coaching antes citados permiten vislumbrar las diferentes formas en que el coaching puede beneficiar a los líderes del Ejército y lograr resultados diferentes a los del asesoramiento. El impacto individual y organizacional del coaching pone de manifiesto la necesidad de aumentar el coaching en las fuerzas armadas.

El coaching en las fuerzas armadas

Los programas recientes del Ejército, como el Programa de Evaluación del Mando de Batallón (BCAP) y el Programa de Evaluación del Mando de Coroneles (CCAP), ponen de manifiesto los esfuerzos del Ejército por encontrar a los candidatos mejor cualificados para liderar a sus soldados. También representan el actual Programa de Entrenamiento del Ejército, que se puso en marcha en 2019 y utiliza entrenadores externos para permitir que los oficiales en cualquiera de los programas de evaluación de mandos, independientemente de que se les considere preparados para el mando, tengan la oportunidad de trabajar con un coach³⁰. Lamentablemente, ambos programas de evaluación se producen mucho más tarde en la carrera de un oficial, cuando aparentemente es demasiado tarde para que un cambio significativo tenga un impacto productivo para la carrera del individuo o para que el Ejército se beneficie.

Estos programas van más allá de las evaluaciones de un oficial y se centran en el oficial como líder, incluyendo su autenticidad tal y como la perciben tanto sus subordinados como sus compañeros. Muchos han quedado impresionados con las evaluaciones realizadas durante el programa, especialmente porque los resultados son interpretados y presentados por un psicólogo operacional. Un oficial se refirió a los resultados como una oportunidad para ver «cómo te ven los demás y descubrir cómo las percepciones externas afectan a tu liderazgo y a tu unidad en general»³¹.

En otro ejemplo, una teniente coronel reflexionó sobre sus dos intentos de ser seleccionada durante el BCAP³². La primera vez que pasó por el programa, se consideró que no estaba preparada para el mando basándose en —según ella— las evaluaciones de sus compañeros y subordinados. El BCAP le ofreció un coach, y ella aprovechó la oportunidad para reflexionar y aprender más sobre sí misma. El coach la ayudó a identificar y explorar su personalidad, tendencias y experiencias pasadas para descubrirse a sí misma y saber qué y cómo podría cambiar. Su autoconocimiento le permitió aplicar pequeños cambios en su forma de dirigir e interactuar con los demás. Un año después, asistió a su segunda ronda del BCAP y fue seleccionada como suplente al mando. A pesar de sus dificultades, declaró que tenía más confianza en sí misma como líder y que creía en el programa.

Las anécdotas anteriores sobre el coaching y su éxito en el Ejército revelan indirectamente la laguna en el sistema. Los mayores de estos ejemplos, que han tenido una multitud de líderes diferentes, evaluaciones, programas de desarrollo de líderes y sesiones de asesoramiento en casi quince años en el Ejército, seguían sorprendidos por lo que estas evaluaciones revelaban sobre ellos como líderes. ¿Cómo podrían haberse beneficiado, o se habrían beneficiado, de una cultura de asesoramiento a lo largo de sus carreras?

Para empezar, el Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército ha puesto en marcha programas como la Herramienta de Autodesarrollo del Proyecto Atenea, que permite a los líderes de todos los niveles realizar evaluaciones en línea que transmiten cómo piensan o deciden, y sobre los rasgos y atributos que contribuyen a su liderazgo³³. Los estudiantes realizan estas evaluaciones en todos los niveles de la educación militar profesional de



La capitana Cydnia Jackson, asesora superior de recursos humanos del 3er Batallón de Aviación de Apoyo General, 2ª Brigada de Aviación de Combate (3-2 GSAB), entrena a una soldado recién alistada el 15 de septiembre de 2015 en la oficina del 3-2 GSAB en Pyeongtaek, Corea del Sur. (Foto: Chung Il Kim, 2ª Brigada de Aviación de Combate)

los residentes³⁴. En función de los resultados de las evaluaciones, existen varios recursos en línea que proporcionan herramientas de desarrollo o más información sobre cómo mejorar. Estas evaluaciones aumentan el autoconocimiento e identifican las áreas que necesitan más atención u oportunidades para sobresalir, pero el seguimiento de la mejora depende de la persona. Las evaluaciones del Proyecto Atenea son principalmente para el desarrollo individual, pero sientan una gran base para una relación de coaching. Si bien los individuos pueden compartir estos resultados con sus supervisores y mentores para discutir y obtener ayuda para formular un plan de cambio, muchos líderes aún no sabrán cómo llevar a cabo el coaching eficaz para incorporar la retroalimentación de manera que resulte en crecimiento o cambio.

Los líderes de la Fuerza Aérea también han reconocido el poder del coaching y han implementado formas de lograr una cultura de coaching a través de la educación. Uno de los muchos esfuerzos es un «curso para facilitar la cultura de coaching» que está diseñado para «equipar a los líderes con un conjunto

de habilidades de coaching para permitir y mejorar el desarrollo de sus integrantes»³⁵. El director de Desarrollo del Personal de la Fuerza Aérea, Russell J. Frasz, declaró: «El objetivo de este curso es apoyar el establecimiento de una cultura organizacional que entienda, valore y utilice el coaching formal e informal para ampliar el desarrollo de los nuestros militares»³⁶. También explica el punto de vista de la Fuerza Aérea sobre el coaching: «Un mentor te dice lo que debes hacer y un coach habla contigo»³⁷. Este curso se estableció en cooperación con un socio contractual externo, Flatter Inc., para capacitar a los líderes como coaches. Los que pasen el curso obtendrán un certificado de coach y realizarán cien horas de coaching durante un período de utilización de dos años. El curso piloto se puso en marcha en abril de 2021 para una audiencia selecta y, en función de su éxito, la Fuerza Aérea ampliará la audiencia a otros rangos y grupos³⁸.

A partir de febrero de 2022, el Ejército se ha asociado con la Fuerza Aérea para permitir una cohorte del Ejército en el curso de coaching de la Fuerza Aérea en un paso hacia el desarrollo de coaches del

Ejército³⁹. Si bien este es un paso en la dirección correcta, el alcance y el tamaño del Ejército probablemente requeriría una combinación de este tipo de planteamiento concentrado para crear expertos y otro más amplio que enseñe habilidades básicas de coaching en diferentes niveles de la educación militar profesional para crear una cultura de coaching.

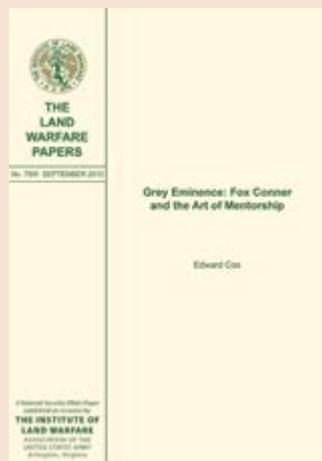
El Ejército ya ha visto algunos de los beneficios del coaching y ha recibido comentarios positivos de aquellos que han sido expuestos a él. Sin embargo, el Ejército todavía tiene que adoptar esos resultados y tomar medidas para ampliar el impacto del coaching en todo el Ejército. La adopción de una cultura de coaching refuerza el compromiso del Ejército con el desarrollo de los líderes y daría sus frutos en la gestión y retención de talentos del Ejército.

Los beneficios de una cultura de coaching

El general (retirado) Gustave Perna escribió que «en organizaciones de todo tamaño, tres rasgos se han destacado como no negociables en el liderazgo: la competencia, el compromiso y el carácter», y que estos rasgos crean la base del crecimiento⁴⁰. Una cultura de coaching enfatiza el desarrollo de líderes a través de la exploración de un oficial como persona —su personalidad, cómo fue criado, sus experiencias vitales clave, sus atributos, etc.— para entender quiénes son y aumentar el conocimiento de sí mismos mientras se fomenta el crecimiento a través de la reflexión y el cambio de comportamiento. Aplicar el coaching como método principal de desarrollo fomenta una cultura de coaching que puede promover los tres rasgos clave de Perna en todos los líderes del Ejército.

Military Review

RECOMENDAMOS



El documento sobre la guerra terrestre de la AUSA *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* detalla la influencia que tuvo Fox Connor a principios del siglo XX en la formación y las experiencias de los futuros líderes clave del Ejército, sobre todo de los entonces oficiales subalternos Dwight D. Eisenhower, George S. Patton Jr. y George C. Marshall. El planteamiento de mentorazgo utilizado por Connor, que incluía lecturas exhaustivas sobre temas militares, así como ejercicios detallados de elaboración de órdenes, proporciona una visión del desarrollo de la metodología de mentorazgo que puede ser aplicable a los retos asociados a la orientación de oficiales y otros soldados en la actualidad. Para ver este documento, visite <https://www.ausa.org/sites/default/files/LWP-78-Grey-Eminence-Fox-Connor-and-the-Art-of-Mentorship.pdf>.

(Pintura cortesía de la Colección de la Dirección de Museos, Departamento de Archivos e Historia del Estado de Mississippi)

Aprender sobre el coaching y cómo hacerlo aumenta la competencia de los líderes, no solo en el desarrollo de los demás, sino también en las habilidades individuales de un líder, como la confianza, la comunicación oral, la escucha y la reflexión. La Universidad de Worcester, en el Reino Unido, ofreció un curso de introducción al coaching a los estudiantes universitarios y midió los efectos del aprendizaje del coaching. El estudio descubrió que no solo los estudiantes podían aprender a entrenar a otros, sino que aprender a aplicar el coaching aumentaba las habilidades de comunicación, desarrollaba el compromiso con el autodesarrollo y ayudaba a los estudiantes a entenderse a sí mismos como individuos⁴¹. Concluye que la exposición temprana al coaching es beneficiosa tanto para el desarrollo de habilidades prácticas como para la aplicación del coaching a lo largo de la vida⁴². Del mismo modo, aumentar el entrenamiento y la educación en el Ejército sobre cómo entrenar a otros puede aumentar también el compromiso de un subordinado para desarrollarse como líder.

Otro estudio sobre la eficacia del coaching ejecutivo descubrió que generaba un cambio positivo en los gerentes de las empresas. En concreto, el coaching aumentó la confianza, lo que facilitó «la adopción de nuevos comportamientos de colaboración, la apertura a la retroalimentación y la aceptación de las limitaciones personales»⁴³. El coaching reconoce los puntos fuertes y débiles por igual, aprovechando ambos para convertirse en un mejor líder en lugar de enmarcar las debilidades como deficiencias. Esto lleva a un mayor conocimiento de uno mismo y a comportamientos de colaboración que aumentan la productividad y la eficacia de la organización, lo que en última instancia incrementa el compromiso del individuo con la organización⁴⁴.

Los que recibieron el coaching también demostraron un mayor conocimiento de sí mismos que mejoró el carácter individual⁴⁵. Las relaciones de coaching entre líderes y subordinados promueven la transparencia y la autenticidad, lo que fomenta el carácter y crea una organización de aprendizaje. En el estudio también se descubrió que las conversaciones de coaching fomentaban el desarrollo de la carrera profesional, lo que indicaba una inversión en el éxito del subordinado⁴⁶. Esto se correspondía con un compromiso con la organización, lo que aumentaba la retención del talento.

El coaching aborda el arte del liderazgo de un modo que no lo hacen otros métodos. Estos son solo dos de los

muchos estudios que demuestran cómo el coaching puede aumentar la competencia, el compromiso y el carácter de una organización. Una cultura de coaching fusiona la ciencia y el arte del liderazgo a nivel individual, aumentando la autenticidad de los líderes y mejorando el Ejército.

Recomendaciones

El actual Programa de Coaching del Ejército se centra específicamente en «compromisos formales entre el coach y [el que recibe el coaching] en hitos clave de la carrera, como la educación militar profesional»⁴⁷. No incluye un planteamiento para educar a la fuerza sobre el coaching y cómo puede marcar la diferencia en el desarrollo de los líderes. El coaching es una habilidad que puede ser aprendida y aplicada por los líderes; todos los líderes del Ejército deberían ser educados en un planteamiento de coaching para mejorar el autodesarrollo. Es necesario implementar un programa de coaching más completo para maximizar sus beneficios. El Programa de Coaching del Ejército debe incluir una exposición temprana al tema, educación en el mismo y entrenamiento de líderes como en este rol, para iniciar una cultura de coaching dentro de la organización.

Desde el punto de vista doctrinal, un nuevo análisis de los métodos de desarrollo de líderes y de cómo se define cada uno de ellos en la doctrina y se aplica en la práctica aclararía las funciones de cada método y cómo contribuyen al desarrollo de los líderes. Más concretamente, las funciones del asesoramiento, el coaching y el mentorazgo deberían definirse y explicarse con mayor claridad en el FM 6-22. Un folleto de coaching que describa las técnicas y los diferentes tipos de coaching ayudaría a los líderes a determinar el mejor planteamiento para los diferentes subordinados y les daría un punto de partida para iniciar una relación de este estilo.

Cuando se trata de entrenar a los coaches, la educación y la exposición van de la mano para promover el coaching en el desarrollo de líderes. Aprender los fundamentos del coaching sería un paso importante en la dirección correcta; sin embargo, la mejor manera de aprender sobre el tema es experimentar uno mismo el coaching para comprender plenamente su valor y propósito. Un programa eficaz de formación en coaching incluiría una oportunidad temprana y universal para experimentar el coaching, el entrenamiento del líder como coach y la formación continua para establecer una cultura de este tipo en la organización.

La educación militar profesional debería incluir instrucciones sobre lo que es el coaching y presentar cómo

hacerlo a todos los oficiales para una aplicación más amplia. Por ejemplo, en el caso de los oficiales, la exposición al coaching se produciría durante el Curso Básico de Líderes para Oficiales, en el que cada teniente puede reunirse con un coach capacitado para discutir algunos o todos los resultados de su Evaluación del Proyecto Atenea y aumentar su propio autoconocimiento como nuevos líderes en el Ejército. Esto no solo introduciría el coaching, sino que también podría iniciar el deseo de automejora. El entrenamiento como coaches comenzaría durante los cursos de carrera de los capitanes, en los que los estudiantes aprenden los elementos de cómo hacer coaching y lo practican entre ellos, lo que permitiría reflexionar sobre sus experiencias desde el Curso Básico de Líderes para Oficiales y debatir cómo pueden haber cambiado o no los resultados de sus evaluaciones. Durante el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor, los estudiantes podrían aprender sobre la transición de cómo ser un coach como líder organizacional y entender cómo hacerlo, particularmente cuando no son supervisores. Durante el Curso de Precomando de Batallón y Brigada y en la Escuela Superior de Guerra, los estudiantes serían desafiados no solo a hacer este tipo de entrenamiento con sus subordinados sino también a cómo desarrollar líderes como coaches. El entrenamiento fuera de la educación militar profesional también debe complementar la educación mediante un entrenamiento de actualización que incluya tanto instrucción como ejercicios prácticos.

El Ejército también ha desarrollado recientemente un identificador de habilidades de desarrollo profesional, A3B, que es un coach del Ejército, como parte del programa oficial del Ejército⁴⁸. No solo se necesitará tiempo para crear una mayor población de coaches certificados del Ejército, sino que el

programa tampoco generará suficientes números de estos para crear una cultura de coaching en toda la institución. El acceso al coaching no debería estar limitado por el número de entrenadores certificados. Es necesario un planteamiento global para aumentar el conocimiento y la aplicación de estas capacidades por parte de los líderes del Ejército para cambiar el planteamiento sobre el desarrollo de líderes y promover una cultura de coaching.

Conclusión

El Ejército sigue entrenando a la próxima generación de líderes en sus propias formaciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un nivel de compromiso, competencia y carácter que sostenga a los líderes a través de cada nivel⁴⁹. El desarrollo de líderes es un proceso continuo que requiere inversión, especialmente para organizaciones como el Ejército, que cultiva sus propios líderes. Aumentar el papel actual del coaching, introducirlo como práctica de desarrollo y establecer una cultura de coaching debería ser el estado final deseado para el desarrollo de oficiales del Ejército.

El coaching ya existe en el planteamiento de desarrollo de líderes del Ejército, pero la falta de educación, entrenamiento y exposición impide que los líderes promuevan el crecimiento de sus subordinados de manera eficaz. Los resultados del informe CASAL indican claramente que existe una brecha entre lo que estipula la doctrina del Ejército sobre el desarrollo de líderes y la forma en que los líderes lo ejecutan en sus formaciones⁵⁰. El desarrollo de una cultura de coaching en el Ejército es un componente crítico para avanzar en la formación profesional de líderes y la adopción de una cultura de coaching debería ser el siguiente paso para mejorar la Estrategia de Personal del Ejército. ■

Notas

1. Center for the Army Profession and Leadership (CAPL), *2018 CAPL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military and Civilian Leader Findings*, Informe técnico 2019-1 (Fort Leavenworth, KS: CAPL, mayo de 2019), ix.

2. *Ibid.*

3. Field Manual (FM) 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2015), 3-6.

4. *Ibid.*, 7-47.

5. *Ibid.*

6. Ellen Van Velsor, Cynthia D. MacCauley y Marian N. Ruderman, *Center for Creative Leadership: Handbook of Leader Development*, 3ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 2.

7. CAPL, *2018 CASAL*, ix.

8. FM 6-22, *Leader Development*, 1-1.

9. *Ibid.*, 3-1.

10. *Ibid.*, fig. 3-1.

11. Van Velsor, MacCauley y Ruderman, *Center for Creative Leadership*, 5.
12. *Ibid.*, 4-5.
13. FM 6-22, *Leader Development*, 3-16.
14. *Ibid.*, 3-1-3-16.
15. *Ibid.*, 3-16.
16. *Ibid.*, 7-47.
17. W. Warner Burke y Debra A. Noumair, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 3ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015), 284.
18. *Ibid.*, 283.
19. David L. Dotlich y Peter C. Cairo, *Action Coaching: How to Leverage Individual Performance for Company Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 18.
20. Jim Knight, *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2007), 10.
21. *Ibid.*, 11.
22. *Ibid.*
23. *Ibid.*
24. Sara L. Orem, Jaqueline Binkert y Ann L. Clancy, *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 17.
25. *Ibid.*, 18.
26. *Ibid.*, 19.
27. Francis A. Kombarakaran et al., «Executive Coaching: It Works!», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60, nro. 1 (2008): 79, <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>.
28. Joy McGovern et al., «Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment», *The Manchester Review* 6, nro. 1 (2001): 2.
29. Knight, *Instructional Coaching*, 9.
30. Joseph Payton, «Fighting for Talent: Army Seeks to Become Employer of Choice», *Army Magazine* 72, nro. 2 (febrero de 2022): 41, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.ousa.org/issues/army-magazine-vol-72-no-2-february-2022>.
31. Christopher J. Denton, «BCAP: The Battalion Command Assessment Program», *Army Sustainment* (enero-marzo de 2021): 65, accedido 31 de mayo de 2022, https://www.army.mil/article/243040/bcap_the_battalion_command_assessment_program#.
32. Haley Britzky, «How Being Passed Over for Command Taught this Army Officer to Lead», *Task and Purpose*, 26 de enero de 2022, accedido 31 de mayo de 2022, <https://taskandpurpose.com/news/army-battalion-commander-assessment-program-bcap/>.
33. Charles Masaracchia, Samuel Saine y Jon Fallesen, «Project Athena: Enabling Leader Self-Development», *Military Review* (julio-agosto de 2021): 8, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2021/Masaracchia-Project-Athena/>. También disponible en español: Army University Press > Journals > Edición Hispanoamericana > Archivos > Cuarto Trimestre 2021 > Q4-Masaracchia-2021.
34. Marilyn Willis-Grider, «Project Athena AEAS Assessments Status» (information paper, CAPL, Fort Leavenworth, KS, 3 June 2021), accedido 19 de marzo de 2022, <https://capl.army.mil/Project-Athena/athena-articles/Project-Athena-Assessments.php>.
35. Secretary of the Air Force Public Affairs, «Air Force Rolls Out Coaching Culture Facilitator Course Pilot for Mid-level Leaders», U.S. Air Force, 19 de enero de 2021, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2476355/air-force-rolls-out-coaching-culture-facilitator-course-pilot-for-mid-level-lea/>.
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*
39. Payton, «Fighting for Talent», 40-41.
40. Gus Perna, «Perna: The Three 'Cs' of Leadership», *Army*. mil, 24 de agosto de 2018, accedido 31 de mayo de 2022, https://www.army.mil/article/210079/perna_the_three_cs_of_leadership.
41. Catherine Steele y Jane Arthur, «Teaching Coaching Psychology to Undergraduates—Perceptions and Experiences», *International Coaching Psychology Review* 7, nro. 1 (marzo de 2012): 10.
42. *Ibid.*
43. Kombarakaran et al., «Executive Coaching», 88.
44. *Ibid.*
45. *Ibid.*
46. *Ibid.*
47. Payton, «Fighting for Talent», 41.
48. *Ibid.*
49. FM 6-22, *Leader Development*, 1-1.
50. CAPL, 2018 CASAL, ix.

Cómo eliminar la microgestión y adoptar el mando tipo misión

Mayor Justin T. DeLeon, Ejército de EUA

Dr. Paolo G. Tripodi

Ya sea en operaciones de contingencia limitada, de respuesta a crisis o de combate a gran escala, el Ejército de EUA continuará operando en ambientes caracterizados por altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA)¹. En situaciones en las que la VUCA juega un papel central, tomar decisiones oportunas y efectivas es un factor crítico que determinará la diferencia entre el éxito o el fracaso.

El Ejército de EUA opera en situaciones en las que el comandante mejor posicionado y preparado para tomar decisiones puede no ser necesariamente el de mayor rango en la cadena de mando sino el que mejor pueda entender las implicaciones de la VUCA. Los comandantes que operan en este ambiente a nivel táctico y operacional se enfrentan a dos puntos de decisión críticos. En primer lugar, pueden enfrentarse a situaciones que, de forma inesperada, les proporcionen una clara oportunidad de asestar un duro golpe al enemigo. Sin embargo, para aprovechar al máximo esa oportunidad, podrían tener que ignorar las órdenes recibidas, o «desobedecerlas», y al mismo tiempo actuar según la intención del comandante superior. En segundo lugar, pueden enfrentarse a una situación en la que es claro que ejecutar las órdenes que han recibido podría ser perjudicial para la misión en general. Una vez más, podrían tener que decidir ignorar ciertas órdenes recibidas. Los líderes del Ejército de EUA podrían encontrarse en la incómoda situación de tener que tomar estas decisiones sin la validación inmediata de

su cadena de mando. Además, las operaciones multidominio añaden complejidad al mando y control de las fuerzas en un ambiente VUCA en el que el tiempo y la iniciativa son fundamentales. Por tanto, el Ejército de EUA debería adoptar sin reservas una filosofía de mando tipo misión que empodere al líder mejor posicionado para tomar decisiones críticas.

El Ejército adoptó oficialmente el mando tipo misión a principios de la década de 2000. En la actualidad, la Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, proporciona a los comandantes las herramientas necesarias para liderar eficazmente en los niveles táctico y operacional. La ADP 6-0 identifica siete principios de mando tipo misión: competencia, confianza mutua, comprensión compartida, intención del comandante, órdenes de misión, iniciativa disciplinada y aceptación del riesgo². Cuando se integran y emplean correctamente, estos principios permiten la iniciativa y la toma de decisiones descentralizada necesaria en un ambiente VUCA. Sin embargo, los líderes a menudo tienen que lidiar con tendencias de microgestión y una cultura organizativa que no ha adoptado plenamente la filosofía de mando.

El mando tipo misión y la microgestión

Incorporar el concepto de mando tipo misión a la doctrina del Ejército de EUA ha sido un paso importante, pero su adopción no está asegurada. Muchas veces, a los líderes se les evalúa por su capacidad de seguir una lista de tareas doctrinales en lugar de



El capitán Terrence Shields, comandante de la Tropa de Hierro, 3^{er} Escuadrón, 2^o Regimiento de Caballería, participa en un ejercicio de validación para escuadrones con fuego real cerca del Área de Entrenamiento Bemowo Piskie, Polonia, el 22 de marzo de 2018. (Foto: Sargento Sara Stalvey, Ejército de EUA)

fomentar un ambiente que estimule la iniciativa disciplinada. Esto contradice la filosofía de mando tipo misión del Ejército y a menudo provoca una aversión extrema al riesgo. Además, puede fomentar la microgestión, una práctica que priva a los subordinados de propósito y limita el enfoque y la perspectiva del líder.

Según Niko Canner y Ethan Bernstein, la microgestión «es una ruptura de los fundamentos de la delegación» que mella la creatividad y ralentiza la toma de decisiones, reduciendo la velocidad con la que una unidad puede reaccionar en el campo de batalla³. Estos autores señalan, con razón, que la microgestión es especialmente considerable en organizaciones «en las que los objetivos y la responsabilidad están estrechamente relacionados. Los resultados de los subordinados afectan los de los superiores y así sucesivamente en toda la cadena de mando, por lo que la presión es constante para garantizar que todos cumplan»⁴. Los líderes que microgestionan abordan personalmente cada aspecto de una actividad mediante un control excesivo

y se involucran cada vez más en el proceso o el método de realización de una tarea en lugar de confiar en que los líderes subordinados cumplirán con los objetivos.

La microgestión también puede perjudicar el desarrollo de los líderes de menor rango al limitar las oportunidades de gestionar las tareas de forma autónoma. Según Raymond Noe, el desarrollo de los empleados tiene lugar en el trabajo⁵. Adquieren más experiencia cuando son desafiados con tareas que están fuera de su conjunto de habilidades actuales. Noe se refiere a estas tareas como «tareas de extensión» y recomienda que los empleados sean desafiados regularmente más allá de sus capacidades actuales para adquirir nuevos conjuntos de habilidades y ganar confianza⁶. Una organización de aprendizaje comprometida con el crecimiento de líderes eficaces fomenta la delegación de tareas, autoridad y toma de decisiones. Delegar el poder y la autoridad ayuda a los subordinados a adquirir un sentido de responsabilidad y les permite sentir el peso de su decisión.

Daniel Pink, quien investiga los efectos negativos de la microgestión y el papel que puede desempeñar la motivación para contrarrestarla, identificó dos métodos de motivación que compiten entre sí: la motivación 2.0 y la motivación 3.0⁷. La motivación 2.0 se refiere a los principios de gestión comúnmente aceptados que utilizan el control para garantizar que los subordinados cumplan los objetivos; se basa en técnicas de motivación extrínseca. La motivación 3.0 se basa en la motivación intrínseca y proporciona una gran autonomía a los subordinados⁸.

Los líderes que desean tener más control sobre sus subordinados tienden a dirigir mediante motivadores extrínsecos, ya que recompensan o castigan a los individuos por sus acciones. Este tipo de motivación, a la que Pink se refiere como «zanahorias y palos», a menudo reduce el enfoque del individuo y atrofia la creatividad⁹. El rendimiento y la productividad disminuyen con frecuencia, ya que a los subordinados les resulta difícil pensar más allá de la tarea que tienen entre manos con una visión del futuro en mente. Además, Pink argumenta que este tipo de motivación puede conducir a un comportamiento pobre o poco ético. Los individuos motivados con recompensas extrínsecas pueden verse tentados a encontrar el camino más rápido posible para realizar una tarea, incluso si ello les obliga a tomar un atajo cuestionable¹⁰.

La motivación 3.0 sostiene que las personas desean controlar sus decisiones y están dispuestas a responsabilizarse por ellas¹¹. Pink afirma que quienes están intrínsecamente motivados se ven recompensados por la

generales. La autonomía aumenta la productividad individual y colectiva y la satisfacción en el trabajo¹³.

Cuando se da autonomía a los subordinados, no solo tienden a desarrollar la creatividad, sino que también se aumenta el rendimiento en general. Pink subraya la necesidad de proporcionar a los subordinados el control de las técnicas utilizadas para cumplir con sus obligaciones. Esto coincide con la filosofía del mando tipo misión, que proporciona a los subordinados la autonomía necesaria para ejercer una iniciativa disciplinada. La motivación intrínseca y autónoma permite a las personas tener poder de elección, lo que tiene un fuerte efecto en el rendimiento. Edward Deci y Richard Ryan destacan los beneficios de la motivación autónoma y señalan: «De forma consistente, la regulación autónoma se ha asociado con una mayor persistencia, un afecto más positivo, un mayor rendimiento, especialmente en las actividades heurísticas, y un mayor bienestar psicológico»¹⁴.

Además, la autonomía permite que las personas se sientan relevantes como socios de un equipo, en lugar de subordinados que simplemente ejecutan tareas sin un propósito mayor. El general James Mattis aplicó este enfoque mientras estuvo al mando de la Primera División de Infantes de Marina, haciendo hincapié en considerar a todos los comandantes subordinados como iguales¹⁵. Estableció un grupo unificado de comandantes y se refirió a sí mismo como un mariscal de campo de fútbol americano que determinaba las jugadas como parte del equipo y no como un superior que dirigía desde arriba en la cabina.

Las personas impulsadas por el proceso y motivadas para sobresalir por orgullo y responsabilidad obtienen mejores resultados. Los subordinados también se benefician de la autonomía, ya que les permite obtener una mayor comprensión conceptual de las operaciones generales.

propia actividad, de la cual reciben un mayor aprendizaje y experiencia¹². Las personas impulsadas por el proceso y motivadas para sobresalir por orgullo y responsabilidad obtienen mejores resultados. Los subordinados también se benefician de la autonomía, ya que les permite obtener una mayor comprensión conceptual de las operaciones

Esta filosofía de mando fue decisiva para motivar y empoderar a los líderes, al tiempo que fomentaba la confianza dentro de su mando. El enfoque de Mattis se asemeja al concepto de «isla cultural» de Edgar Schein. Según Schein, las islas culturales son un espacio creado por el líder «en el que se pueden suspender algunas de las normas

sociales y se exhorta a la gente a ser más abierta sobre lo que normalmente no diría»¹⁶. Se trata de una experiencia fundamental para el aprendizaje en equipo, ya que Schein sugiere que «en tales situaciones de equipo, el estatus formal y el rango se vuelven menos importantes que los patrones de quién depende de quién en un momento dado para realizar una tarea»¹⁷. Aunque las teorías del rendimiento organizativo destacan el papel que desempeñan la confianza y la comunicación abierta, no reconocen que las barreras culturales a menudo interfieren en el proceso. Por lo tanto, los líderes deben comprender cuándo y cómo crear islas culturales en las que los miembros de un equipo puedan comunicarse abiertamente sin temor a los reproches¹⁸. Esta práctica establece la confianza en toda la cadena de mando y promueve la colaboración y el diálogo abiertos, que son fundamentales para lograr un mayor sentido de comprensión compartida¹⁹.

La sobrecentralización y la influencia de la cultura militar francesa en el Ejército de EUA

El mayor Justin T.

DeLeon, Ejército de EUA,

es planificador del G-35 en la 25ª División de Infantería, en Schofield Barracks, Hawái. Tiene maestrías en Gestión, Estrategia y Liderazgo por la Universidad Estatal de Michigan, en Estudios Militares por la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina y en Artes y Operaciones Militares por la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Ha servido como oficial de inteligencia en la 1ª División de Caballería, como instructor militar en el Comando de Cadetes del Ejército de EUA y como jefe de pelotón de fusileros en la 172ª Brigada de Infantería Separada. Ha realizado despliegues en Alemania, la República de Corea y Afganistán.

A pesar de que se esfuerza por alinearse con la filosofía del mando tipo misión, el Ejército a menudo no reconoce que su cultura organizativa sigue estando excesivamente

El Dr. Paolo G. Tripodi es profesor de Ética y Liderazgo y jefe de la rama de ética del Instituto de Liderazgo Lejeune de la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina. Autor de varios artículos y capítulos de libros, es coeditor de *Marines at War: Stories from Afghanistan and Iraq* y *Aspects of Leadership: Ethics, Law and Spirituality*. Tripodi se formó como oficial de infantería y sirvió en los Carabinieri italianos.

centralizada debido, en parte, a su herencia cultural militar francesa. Cuando las fuerzas estadounidenses se desplegaron en Europa durante la Primera Guerra Mundial, los oficiales del Ejército fueron instruidos en gran medida en escuelas militares francesas que les enseñaron a luchar de forma centralizada a través de una rígida adhesión a las normas y principios doctrinales. Aunque este enfoque podría haber mejorado la eficacia a corto plazo en el campo de batalla, el Ejército carecía de velocidad e iniciativa a nivel operacional y táctico. En mayo de 1918, el impacto se hizo sentir durante la primera ofensiva de la Fuerza Expedicionaria Americana, ya que la falta de flexibilidad del 28º Regimiento de Infantería en la batalla de Cantigny quedó en evidencia. Aunque las fuerzas alemanas fueron derrotadas, la planificación rígida y excesivamente centralizada provocó un elevado número de bajas y no se aprovecharon varias oportunidades para ganar la iniciativa²⁰. Tras la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos siguió alineando sus conceptos doctrinales con los de los franceses. Según Donald Vandergriff, «cuando los franceses desarrollaron la batalla metódica en los años de entreguerras, Estados Unidos la copió con toda la educación centrada en el proceso que la acompañaba»²¹. Además, el Ejército institucionalizó el modo lineal francés de táctica y desarrollo de líderes a lo largo de las décadas de 1920 y 1930²².

La influencia francesa todavía se aprecia hoy en día en el uso estricto del proceso de toma de decisiones militar del Ejército y del proceso de planificación del Cuerpo de Infantes de Marina. Ambos se basan en el enfoque cartesiano francés que se implementó tras la Primera Guerra Mundial para promover el análisis y la planificación orientados al proceso. Aunque estos procesos pueden ser marcos de planificación eficaces, Vandergriff sostiene que pueden hacer que los planificadores no consideren otras perspectivas y centren sus esfuerzos en resultados que complazcan a sus superiores en lugar de lidiar adecuadamente con el entorno²³. El uso de estos métodos de planificación lineal en ambientes complejos puede convencer erróneamente a los líderes de que pueden controlar el caos de la guerra. El deseo de control y el desarrollo de métodos y principios científicos para mantener el control pueden llevar a los líderes a microgestionar. De hecho, si la doctrina se aplica con demasiada rigidez y no se

permite a los líderes emplear niveles adecuados de creatividad en el campo de batalla, el propio sistema puede convertirse en un instrumento de microgestión.

Vandergriff señaló que el entrenamiento a gran escala del Ejército sigue siendo demasiado rígido en la actualidad²⁴. De hecho, a medida que el Ejército se

una cultura excesivamente adversa al riesgo de forma intencionada o involuntaria, este tipo de ambiente dificulta la confianza entre los subordinados dentro y fuera del campo de batalla.

El mayor Thomas Rebutck sostiene que el Ejército padece de una «mentalidad burocrática y de gestión con

Los líderes pueden intentar ejercer un control rígido para protegerse de los errores de los subordinados. La política se convierte entonces en un juego de mitigación constante para evitar los errores, en lugar de trabajar hacia el éxito como equipo.

prepara para operaciones de combate a gran escala en un ambiente multidominio, la educación y el entrenamiento deben facilitar la competencia colectiva en los conceptos doctrinales emergentes. Que los subordinados dominen la doctrina permite ciertamente a los comandantes confiar en ellos cuando se enfrentan a ambientes ambiguos en el campo de batalla. Sin embargo, el entrenamiento del Ejército debe lograr un equilibrio y permitir que los líderes, informados por los conceptos doctrinales, resuelvan los problemas mediante la innovación y la creatividad. La Army Doctrine Publication 3-0, *Operations*, sugiere que «la doctrina actúa como una guía para la acción más que como un conjunto de reglas fijas»²⁵. La doctrina se basa en gran medida en las lecciones aprendidas de conflictos pasados y en las previsiones de cómo puede ser un conflicto futuro. Por lo tanto, hay que exhortar a los oficiales a que sean críticos con la doctrina y que cuestionen las suposiciones en el entrenamiento. Este enfoque permite a los líderes del Ejército perfeccionar de forma iterativa los conceptos doctrinales y preparar mejor a la fuerza para los conflictos del futuro.

Aversión al riesgo

Las dificultades del Ejército para inculcar el mando tipo misión y eliminar las tendencias de microgestión también pueden atribuirse a la extrema aversión de los líderes al riesgo. A través de esta aversión sistémica, las organizaciones militares a menudo establecen una cultura que promueve la microgestión y la sobrecentralización de la autoridad para la toma de decisiones. Independientemente de si se establece

un miedo patológico a la incertidumbre y una aversión aprensiva al riesgo»²⁶. Esto da lugar a una compulsión extrema a la microgestión, ya que los líderes tienen un deseo poco realista de imponer el orden en el campo de batalla²⁷. La aversión al riesgo también se deriva de una falta de confianza que puede impedir que los líderes desarrollen a sus subordinados y les proporcionen niveles adecuados de autonomía. Además, el arribismo entre los líderes puede desarrollar una cultura en la que falte la confianza²⁸. Los líderes pueden intentar ejercer un control rígido para protegerse de los errores de los subordinados. La política se convierte entonces en un juego de mitigación constante para evitar los errores, en lugar de trabajar hacia el éxito como equipo²⁹. Como resultado, los oficiales pueden recurrir al uso de prácticas de microgestión y negar a los líderes subordinados autonomía y el beneficio de aprender de los errores. Como advierte Mattis, «si se castiga a los que asumen riesgos, entonces se retendrá en las filas solo a los que no los asumen»³⁰. Puede que esto no se haga de forma malintencionada, pero puede ser el resultado de una cultura organizativa sin ningún defecto, lo cual no es bueno.

Un alto nivel de aversión al riesgo fomenta la microgestión, pero la exageración del riesgo multiplica estos efectos negativos. La exageración del riesgo añade parámetros excesivos a los subordinados, negándoles la capacidad de ser ágiles y de utilizar la iniciativa para resolver conjuntos de problemas complejos o para buscar oportunidades inesperadas³¹. La ADP 6-0 subraya que «una orden no debe invadir el ámbito de un subordinado. Debe contener todo lo que el subordinado debe saber para llevar a cabo su misión, pero



El coronel Robert Born, comandante de la 1ª Brigada de Combate de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), orienta al mayor general Brian E. Winski, comandante general de la 101ª División Aerotransportada y de Fort Campbell, Kentucky, sobre su plan defensivo el 19 de septiembre de 2020 en el Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta, Fort Polk, Luisiana. (Foto: Sargento Justin Moeller, Ejército de EUA)

nada más»³². La exageración del riesgo dificulta la capacidad de actuación de los subordinados y limita excesivamente los parámetros en los que pueden ejercer su iniciativa. Si se exagera el riesgo, la intención no dejará espacio para la acción de los subordinados y las decisiones se tomarán a niveles más altos de lo que corresponde. Esto socava la filosofía del mando tipo misión a la vez que ralentiza el proceso de toma de decisiones, haciendo que el Ejército sea menos ágil³³.

Cultura organizativa y el mando tipo misión

En un estudio de 2019 sobre la cultura organizativa militar, Peter Mansoor y Williamson Murray destacaron que «la cultura es claramente un determinante crucial para la eficacia de las organizaciones militares»³⁴. Edgar Schein define la cultura de un grupo «como el aprendizaje compartido acumulado de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración

interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación con esos problemas»³⁵. La cultura organizativa desempeña un papel fundamental en la forma en que los líderes gestionan y dirigen los equipos subordinados.

Las políticas, los reglamentos y los sistemas codificados fomentan un comportamiento de líderes en todos los niveles. La cultura organizativa es clave para desarrollar líderes eficaces y minimizar los estilos de gestión negativos, como la microgestión. Schein señaló que la forma en que una organización selecciona a sus líderes para la promoción desempeña un papel importante en la formación de la cultura de la organización³⁶. Por lo tanto, si el empoderamiento de los subordinados se convierte en una consideración para la promoción, los líderes tendrán el incentivo de continuar con esta práctica y las tendencias de microgestión comenzarán a

disminuir. Sin esta comprensión, el empoderamiento de los subordinados variará en función de las creencias y los valores de cada líder de forma individual³⁷.

La historia ofrece ejemplos de líderes y organizaciones ilustrados que comprendieron los peligros de la microgestión y adoptaron un enfoque de toma de decisiones descentralizado con excelentes resultados. No solo apreciaron el impacto beneficioso del mando tipo misión, sino que se aseguraron de que la organización adoptara dicha filosofía. El mando tipo misión sigue estando fuertemente asociado al enfoque alemán *Auftragstaktik*. Sin embargo, décadas antes de que se introdujera la *Auftragstaktik* en la guerra franco-prusiana de 1870-1871, el almirante inglés Horatio Nelson había adoptado una filosofía de mando que empoderaba a los líderes de su cadena de mando. Durante una de las batallas más importantes en Trafalgar, «la Marina Real obtuvo la mayor victoria de Nelson mientras este se desangraba bajo cubierta»³⁸. Él había transmitido su intención y empoderado un proceso de toma de decisiones descentralizado de una manera tan eficaz que su propia presencia se volvió irrelevante para el éxito de la Marina Real.

El período de entreguerras demuestra que una filosofía de mando descentralizada fomenta la innovación efectiva a nivel operacional y táctico mientras que un enfoque centralizado tiene el efecto contrario. Durante este período, el ejército alemán estableció una cultura que fomentaba el pensamiento crítico y el debate entre los oficiales con respecto a la guerra, las tácticas y las operaciones³⁹. Esto permitió a la organización evaluar de forma iterativa los conceptos doctrinales y mejorarlos con el tiempo. Además, la cultura de mando alemana desarrolló un cuerpo de oficiales que estaba empoderado para

el liderazgo del general Maurice Gamelin, no se toleraban las opiniones discrepantes en el ejército francés y el debate abierto disminuyó. Esto dio lugar a una rígida adhesión a la doctrina de la «batalla metódica», que hacía hincapié en las operaciones estrictamente controladas⁴². Por un lado, el enfoque del ejército alemán le permitió desarrollar el concepto operacional de *blitzkrieg*, lo cual cambió el paradigma de la guerra de armas combinadas. Por otro lado, el enfoque francés produjo un ejército que carecía de flexibilidad operacional. Entre otros factores, esto contribuyó a su incapacidad para adaptarse durante la ofensiva alemana de mayo de 1940.

La experiencia de Mattis al mando de la Primera División de Infantes de Marina es un claro ejemplo de la correcta aplicación de la filosofía del mando tipo misión. Mattis exhortó a los líderes a ejercer su juicio e iniciativa, dado que comprendía las consecuencias perjudiciales de ejercer un control excesivo. Las oportunidades en el campo de batalla eran fugaces y solo a través de una toma de decisiones descentralizada y una iniciativa disciplinada podrían los soldados alcanzar la velocidad necesaria para sacar provecho⁴³. El general también explicó a sus subordinados que tenían libertad para desviarse de los planes originales cuando se enfrentaran a variables inesperadas en el campo de batalla siempre que se mantuvieran dentro de la intención del comandante⁴⁴. Este enfoque enfatizaba la necesidad de una comunicación clara y abierta para garantizar que sus subordinados comprendieran su intención en todo momento.

La intención del comandante debe tener un gran nivel de claridad, ser fácilmente comprensible y proporcionar información valiosa. Según Mattis, los comandantes subordinados «no pueden aprovechar



Los avances en la tecnología y la comunicación permiten a los líderes comandar y controlar los elementos subordinados con más eficacia que nunca.



aprender y adaptarse en el campo de batalla⁴⁰. Por otro lado, el ejército francés favoreció una filosofía de mando centralizada y su Escuela Superior de Guerra desarrolló la doctrina con una aportación limitada del cuerpo de oficiales en general⁴¹. Los altos mandos militares también inhibieron el debate sobre los conceptos doctrinales. Bajo

las oportunidades fugaces si no entienden el propósito que hay detrás de una orden. El correcto ejercicio de la acción independiente requiere una *comprensión común* [énfasis de los autores] entre el comandante y el subordinado, tanto de la misión como de la intención del comandante de lo que se espera que la misión

cumpla»⁴⁵. Para él, la comprensión común tiene que ser realmente compartida en todos los niveles⁴⁶. Escribió: «Si un cabo en el frente no puede decirme cuál es mi intención, entonces he fracasado. O bien no me tomé el tiempo suficiente para ser claro o mis subordinados no la comunicaron eficazmente a través de la cadena de mando»⁴⁷. El general Stanley McChrystal se hizo eco de esta creencia al enfatizar que «los miembros de un equipo que se enfrentan a ambientes complejos deben comprender la situación del equipo y su propósito general. Solo si todos comprenden el objetivo de la misión y el contexto estratégico en el que encaja podrán evaluar los riesgos en el momento y saber cómo comportarse en relación con sus compañeros»⁴⁸. Las opiniones de Mattis y McChrystal están en consonancia con la ADP 6-0, que explica que la intención del comandante debe ser clara y proporcionar un propósito general que describa cómo será el éxito⁴⁹. Además, los comandantes eficaces comunican de forma clara y concisa su intención, a la vez que fomentan un ambiente de colaboración que permite a todos los miembros lograr una comprensión compartida.

El mando tipo misión en el campo de batalla contemporáneo

Los avances en la tecnología y la comunicación permiten a los líderes comandar y controlar los elementos subordinados con más eficacia que nunca. Sin embargo, una conciencia situacional y comunicación instantánea aumentan la tentación de microgestionar y socavan la filosofía del mando tipo misión. Con las nuevas tecnologías y el aumento del ritmo operacional, los líderes pueden centralizar el mando

al mando del Comando Conjunto de Operaciones Especiales, McChrystal reconoció que la organización sufría un problema de eficiencia. Los avances en tecnología y comunicaciones permitían a los líderes de alto nivel, incluido él mismo, mantener el control de las operaciones que los comandantes de menor nivel debían gestionar. McChrystal admite que «para un microgestor no declarado, era una nueva oportunidad de manejar los hilos de las marionetas desde grandes distancias»⁵¹. Los comandantes subordinados se veían obligados a pasar por un proceso de aprobación burocrático para llevar a cabo determinadas misiones. Esto ralentizaba el proceso de toma de decisiones, lo que hacía que se perdieran oportunidades. Para resolver el problema, instituyó una política de «ejecución empoderada», que delegaba la autoridad para la toma de decisiones en los niveles adecuados y más eficaces. McChrystal insistió en que «la ejecución empoderada transformaría nuestra forma de pensar sobre el poder y el liderazgo»⁵². Como parte de esta iniciativa, no se retiró por completo del proceso, sino que trabajó para mantener la visibilidad y estar disponible para aclarar sus intenciones siempre que fuera necesario. Para respaldar esta política, adoptó un enfoque que abogaba por un alto nivel de comprensión compartida, a la que denominó «conciencia compartida»⁵³. El concepto de conciencia compartida garantizaba que los comandantes subordinados estuvieran al tanto de toda la información e inteligencia, como también de las intenciones del comandante. McChrystal logró esto principalmente durante reuniones matutinas por videoconferencia con los elementos subordinados, durante las cuales recibían información actualizada



McChrystal creó una organización letal y eficiente al tiempo que demostraba el efecto positivo que tienen las operaciones descentralizadas en el campo de batalla moderno.



en exceso e influir indebidamente en decisiones que pertenecen a niveles inferiores de la guerra⁵⁰.

McChrystal, firme defensor de la toma de decisiones descentralizada, ofrece un exhaustivo debate sobre este problema en su libro *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Mientras estaba

de inteligencia y orientación operacional. De este modo, el general pudo influir diariamente en sus subordinados y asegurarse de que comprendían su intención a medida que cambiaba el entorno. Además, las reuniones matutinas proporcionaron un foro para que los subordinados se comunicaran entre ellos,



Paracaidistas asignados a la 173ª Brigada Aerotransportada planifican durante el ejercicio Swift Response 17 en Hohenfels, Alemania, el 10 de octubre de 2017. Swift Response es un ejercicio anual organizado por el Ejército de EUA en Europa que se centra en la capacidad de las fuerzas aerotransportadas aliadas para responder con rapidez y eficacia a situaciones de crisis como un equipo multinacional interoperable. (Foto: Sargento Alexander C Henninger, Ejército de EUA)

aumentando los esfuerzos de colaboración entre la fuerza. Las reuniones dieron lugar a un estado de conciencia compartida entre McChrystal y sus subordinados que le dio la confianza necesaria para delegar la mayoría de las decisiones que antes se tomaban a su nivel. El resultado fue asombroso. Como resultado de sus políticas de ejecución empoderada y de conciencia compartida, la organización pudo aumentar sus incursiones mensuales de diez a unas sorprendentes trescientas⁵⁴. Utilizando estas políticas, McChrystal creó una organización letal y eficiente al tiempo que demostraba el efecto positivo que tienen las operaciones descentralizadas en el campo de batalla moderno.

No obstante, a medida que la tecnología y las comunicaciones sigan avanzando, los comandantes podrían verse tentados a microgestionar y mantener la autoridad para la toma de decisiones a niveles más altos de lo necesario. El Ejército no puede limitarse a esperar que todos los comandantes tengan la

determinación y la confianza necesarias para delegar la toma de decisiones como hizo McChrystal. La cultura del Ejército debe apoyar el mando tipo misión y exhortar a los comandantes a desarrollar un proceso de conciencia compartida dentro de sus respectivas organizaciones. Los líderes deben utilizar los avances en tecnología y comunicaciones para mantener el conocimiento de la situación, pero sin interferir con los comandantes subordinados. Deben adoptar el enfoque de McChrystal de «observar sin perturbar». Además, deben asegurarse de aprovechar cualquier oportunidad para comunicar, aclarar, debatir o reiterar la intención de su comandante y la misión general de la organización para alcanzar un estado duradero de comprensión común.

Futuro del mando tipo misión

Los enfoques visionarios de McChrystal y Mattis sobre el mando en sus respectivas organizaciones, y

sus esclarecedores debates intelectuales, han dado lugar a muchas reflexiones sobre el futuro del mando tipo misión. En un artículo de *Parameters* de 2017 titulado «Mission Command 2.0», Anthony King sostiene que el mando tipo misión ha cambiado debido a los avances tecnológicos y el tipo de misión. Afirma que «el mando tipo misión hoy en día no implica una mera iniciativa local e individual, sino una interdependencia profunda y duradera entre comandantes de distintos niveles»⁵⁵. La opinión de King se hace eco del debate de Pink sobre la motivación 3.0 y la autonomía. Pink señala que la autonomía no implica que los subordinados deban comportarse de forma independiente, sino que deben tener la libertad de elección que les empodere para elegir cómo trabajar de forma interdependiente con los demás⁵⁶.

Para apoyar su argumento, King hace referencia al concepto de conciencia compartida de McChrystal, que promueve los esfuerzos de cooperación entre los comandantes al tiempo que los mantiene en línea con la intención general. King también utiliza a Mattis como ejemplo de la evolución del mando tipo misión. Señala que Mattis y su estado mayor adquirieron experiencia en la identificación de los puntos de decisión que la Primera División de Infantes de Marina probablemente vería en el campo de batalla. Según King, los subordinados de Mattis «no actuaron por iniciativa o instinto individual», ya que las decisiones y los efectos de segundo y tercer orden ya estaban concretados⁵⁷.

El análisis de King aporta claridad a la práctica moderna del mando tipo misión, pero sus conclusiones pueden ser erróneas hasta cierta medida. Su ex-

los líderes a tomar decisiones que no podrían haber sido planificadas o previstas de antemano. Como consecuencia, King aborda la iniciativa de conciencia compartida de McChrystal, pero le falta profundidad en su análisis de la ejecución empoderada. Su análisis contempla el mando tipo misión únicamente a través de la perspectiva de comandos de mayor nivel como la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad en Afganistán, el Comando Conjunto de Operaciones Especiales y la Primera División de Infantes de Marina. El FM 6-0 afirma acertadamente que el mando tipo misión se centra en los comandantes tácticos⁵⁸. Analizar únicamente el mando tipo misión a través de la perspectiva de estos comandos de nivel superior puede no representar con exactitud su implementación en el nivel táctico, donde la comunicación es más difícil.

El argumento de King también hace referencia únicamente a las guerras de Iraq y Afganistán. No reconoce las duras realidades a las que se enfrentará el Ejército al realizar operaciones de combate a gran escala en un ambiente multidominio. En el futuro campo de batalla, el Ejército tendrá que operar de forma dispersa y los líderes también deben reconocer que las acciones del adversario los obligarán a operar en ambientes degradados donde la comunicación puede ser negada o comprometida⁵⁹. Esto enfatiza la necesidad de implementar una verdadera filosofía de mando tipo misión que promueva la toma de decisiones descentralizada. Si las autoridades encargadas de la toma de decisiones se mantienen en niveles demasiado altos, se producirán importantes interrupciones en las operaciones y se ralentizará el proceso de toma de decisiones. El Ejército



Los enfoques visionarios de McChrystal y Mattis sobre el mando en sus respectivas organizaciones, y sus esclarecedores debates intelectuales, han dado lugar a muchas reflexiones sobre el futuro del mando tipo misión.



ceso de confianza en la capacidad del estado mayor para predecir futuros puntos de decisión ignora que la guerra es intrínsecamente impredecible. Además, no reconoce el efecto que la VUCA tiene en el ambiente operacional. La VUCA desencadena regularmente alteraciones fortuitas del entorno, obligando a

no puede permitirse el lujo de ser complaciente durante este período de posguerra. No puede confiar en la facilidad que la tecnología y las comunicaciones avanzadas aportaron a las guerras de Iraq y Afganistán, ya que el ambiente será muy diferente al inicio de un posible conflicto entre adversarios con capacidades similares.

Conclusión

El mayor obstáculo que se interpone entre el Ejército y la plena adopción del mando tipo misión es su propia cultura. Vandergriff explica que «hasta que el Ejército de EUA no sea realista sobre las deficiencias de nuestra cultura institucional, nunca po-

la organización se ven a sí mismos como parte de un equipo que desempeña diferentes funciones y no solo como actores subordinados. El entendimiento común es fundamental para establecer y mantener una fuerte cultura de confianza que promueva un sentido de propiedad compartida, a través del cual todos los

Los líderes de todos los niveles han reconocido que esa filosofía tiene el potencial de hacer que la organización sea más eficaz, no solo en la ejecución de la misión, sino también en el desarrollo de líderes creativos y visionarios capaces de comprender y planificar futuros conflictos.

drá adoptar y practicar el mando tipo misión»⁶⁰. Si el Ejército espera tener éxito en el campo de batalla contemporáneo, la microgestión en todos los niveles debe cesar, como también las prácticas de liderazgo ineficaces en todos los niveles de la guerra. Como parte de la solución, la organización debe comunicar los peligros del mando excesivamente centralizado y crear una urgencia entre sus líderes para el cambio. Además, debe promocionar a los oficiales que cultivan una filosofía de mando tipo misión.

Los líderes de todos los niveles han reconocido que esa filosofía tiene el potencial de hacer que la organización sea más eficaz, no solo en la ejecución de la misión, sino también en el desarrollo de líderes creativos y visionarios capaces de comprender y planificar futuros conflictos. Sin embargo, el Ejército, tal vez de forma involuntaria o inconsciente, sigue resistiéndose a una aplicación práctica del mando tipo misión. La microgestión, la aversión al riesgo y una cultura que no promueve plenamente la confianza en todos los niveles de la cadena de mando siguen siendo obstáculos a los que hay que hacer frente. Para implementar eficazmente el mando tipo misión, el Ejército de EUA debería adoptar conceptos críticos desarrollados por líderes visionarios como Mattis y McChrystal, como el entendimiento común, la conciencia compartida y la ejecución empoderada. Esto proporcionará los líderes adaptables que el Ejército necesita para el combate, al tiempo que producirá la libertad de pensamiento necesaria para cultivar la innovación en tiempos de paz.

La comprensión común y la conciencia compartida son fundamentales a la hora de crear una cultura organizativa sólida en la que todos los miembros de

miembros de la unidad no solo sientan que son dueños de la misión, sino que también son importantes para el cumplimiento de esta. Mattis y McChrystal explicaron lo esenciales que son el entendimiento común y la conciencia compartida. Destacaron el valor del equipo, el papel fundamental que desempeña la intención del comandante y su difusión, y la importancia de compartir la información en todos los niveles.

El concepto de islas culturales de Schein ofrece a los líderes un enfoque práctico para lograr un diálogo sincero y una colaboración acorde con las filosofías de Mattis y McChrystal. Las islas culturales son oportunidades para que los líderes de todos los niveles establezcan una cultura de confianza y se familiaricen íntimamente con sus líderes subordinados. Se convierten en lugares donde se puede consolidar un entendimiento informal de la intención del comandante. La comprensión común y la conciencia compartida se desarrollan en todo el equipo en una variedad de lugares, pero las islas culturales desempeñan un papel importante para la creación de una cultura organizativa que, en opinión de Schein, «es un producto compartido de un aprendizaje compartido»⁶¹. Schein destacó que cuando la organización adopta el aprendizaje compartido, la identidad y la cohesión del grupo desempeñan un papel importante porque definen «para el grupo quiénes somos y cuál es nuestro propósito o razón de ser»⁶². La comprensión común y la conciencia compartida son fundamentales para una organización que valora el aprendizaje compartido y la colaboración eficaz. Sin embargo, la comprensión solo puede lograrse cuando los comandantes utilizan enfoques como las islas culturales para facilitar la colaboración y el diálogo en el que los subordinados no tienen miedo a los reproches.

Armados con una cultura de confianza y una organización cuya identidad es el resultado de una comprensión común y una conciencia compartida, los líderes deben ver la importancia de adoptar un proceso de toma de decisiones verdaderamente descentralizado a través del cual delegan la autoridad al nivel en el que las decisiones van a ser más eficaces. La ejecución empoderada es el siguiente paso para la adopción de un mando tipo misión que minimice o elimine la microgestión y limite la aversión al riesgo. Este enfoque ayuda a los líderes a resistir el uso excesivo de motivadores extrínsecos y a proporcionar más autonomía a los subordinados. Mattis subrayó: «Mis subordinados jóvenes siempre me sacaron de todos los líos en los que los metí porque tenían la

autoridad para hacerlo... así que delega, delega hasta el punto de que casi te sientas incómodo... Sigue facilitando la autoridad para tomar decisiones a niveles cada vez más bajos y verás la recompensa. Con el tiempo incluso podrías llegar a convertirte en un general de cuatro estrellas»⁶³. Los líderes deben ver el gran beneficio que la ejecución empoderada tiene para ellos y para la organización para que no caigan en la tentación de la microgestión y aumenten la tolerancia al riesgo. Es en los momentos «incómodos» cuando los líderes podrían ceder a la microgestión, pero si cuentan con una organización con una sólida cultura de confianza basada en la comprensión común y la conciencia compartida, estarán en mejor posición para resistir el impulso. ■

Notas

1. Kirk Lawrence, *Developing Leaders in a VUCA Environment* (Chapel Hill, NC: UNC Kenan-Flagler Business School, 2013), 2, accedido 2 de junio de 2022, <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>.
2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-7.
3. Niko Canner y Ethan Bernstein, «Why Is Micromanagement So Infectious?», *Harvard Business Review*, 17 de agosto de 2016, 2.
4. *Ibid.*, 3.
5. Raymond A. Noe, *Employee Training & Development*, 8ª ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 418.
6. *Ibid.*
7. Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009), 75.
8. *Ibid.*, 75, 87.
9. *Ibid.*, 54.
10. *Ibid.*, 49.
11. *Ibid.*, 105.
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*, 89.
14. Edward Deci y Richard Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well Being Across Life's Domains», *Canadian Psychology* 49, nro. 1 (2008): 17.
15. Anthony King, «Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collectivist Model», *Parameters* 47, nro. 1 (primavera de 2017): 15.
16. Edgar H. Schein con Peter Schein, *Organization Culture and Leadership*, 5ª ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 28.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, 120.
19. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-8.
20. Charles E. Heller y William A. Stofft, *America's First Battles* (Lawrence: University Press of Kansas, 1986), 330.
21. Donald Vandergriff, *Adopting Mission Command* (Annapolis, MD: Naval Institute Press 2019), 49.
22. *Ibid.*, 50.
23. *Ibid.*, 49.
24. Donald Vandergriff, «The U.S. Army Culture is French», en *Mission Command: The Who, What, Where, When, and Why*, ed. Donald Vandergriff y Stephen Webber (autopublicación, CreateSpace, 2017), 116.
25. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 1.
26. Thomas Rebuck, «Mission Command and Mental Block: Why the Army Won't Adapt a True Mission Command Philosophy», en *Vandergriff y Webber, Mission Command*, 88.
27. *Ibid.*, 93.
28. Joe Labarbera, «The Sinews of Leadership: Mission Command Requires a Culture of Cohesion» en *Vandergriff y Webber, Mission Command*, 4.
29. *Ibid.*, 13.
30. James N. Mattis y Francis J. West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (New York: Random House, 2019), 45.
31. Ben Summer, «Slow, Inflexible, and Micromanaged: The Problems of a Military that Overstates Risk», *Modern War Institute at West Point*, 9 de mayo de 2017, accedido 2 de junio de 2022, <https://mwi.usma.edu/slow-inflexible-micromanaged-problems-military-overstates-risk/>.
32. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.
33. Summer, «Slow, Inflexible, and Micromanaged».
34. Peter Mansoor y Williamson Murray, eds., *The Culture of Military Organizations* (New York: Cambridge University Press, 2019), 3.
35. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.
36. *Ibid.*, 194-95.
37. William Oncken Jr. y Donald Wass, «Management Time: Who's Got the Monkey?», *Harvard Business Review* (sitio web) (noviembre-diciembre de 1999), accedido 28 de septiembre de

2020, <https://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey>.

38. Graham Scarbro, «'Go Straight at 'Em!': Training and Operating with Mission Command», *Proceedings* 145, nro 5. (mayo de 2019), accedido 2 de junio de 2022, <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2019/may/go-straight-em-training-and-operating-mission-command>.

39. Williamson Murray, «Armored Warfare: The British, French and German Experiences», en *Military Innovation in the Interwar Period* (New York: Cambridge University Press, 1996), 47.

40. *Ibid.*, 48.

41. *Ibid.*, 31–32.

42. *Ibid.*, 32, 34.

43. Michael L. Valenti, *The Mattis Way of War: An Examination of Operation Art in Task Force 58 and 1st Marine Division* (Fort Leavenworth, KS: United States Army Command and General Staff College Press, 2014), 43–44, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combats-studies-institute/csi-books/the-mattis-way-of-war.pdf>.

44. *Ibid.*

45. Mattis y West, *Call Sign Chaos*, 45.

46. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-8. El término «comprensión común» se denomina «entendimiento compartido» en la ADP 6-0.

47. Mattis y West, *Call Sign Chaos*, 44–45.

48. Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin, 2015), 99.

49. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.

50. Rosario Simonetti y Paolo Tripodi, «Automation of the Future of Command and Control: The End of Auftragstaktik?», *Journal of Advanced Military Studies* 11, nro. 1 (primavera de 2020): 127.

51. McChrystal et al., *Team of Teams*, 218.

52. *Ibid.*, 198.

53. *Ibid.*, 20.

54. *Ibid.*, 218.

55. King, «Mission Command 2.0», 8.

56. Pink, *Drive*, 88.

57. King, «Mission Command 2.0», 20.

58. ADP 6-0, *Mission Command*, viii.

59. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The US Army in Multi-Domain Operations* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2019), 20.

60. Vandergriff, «The U.S. Army Culture is French», 103.

61. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.

62. *Ibid.*

63. Charlie Dunlap, «A Conversation with General Jim Mattis about Leadership ... and Much More!», *Lawfire*, 14 de marzo de 2021, accedido 2 de junio de 2022, <https://sites.duke.edu/lawfire/2021/03/14/a-conversation-with-general-jim-mattis-about-leadership-and-much-more/>.



Personas compran los últimos alimentos que quedan en una tienda PRISMA el 15 de marzo de 2022 en San Petersburgo, Rusia, antes de que esta cese operaciones. El grupo finlandés S-Group, que gestionaba dieciséis supermercados PRISMA y tres hoteles SOKOS en San Petersburgo, redujo todas sus operaciones en Rusia. (Foto: Associated Press)

Sanciones económicas

Dr. Mark Duckenfield

Las recientes sanciones económicas aprobadas por Estados Unidos y sus aliados contra Rusia por invadir Ucrania es el conjunto de restricciones más amplio impuesto a una gran potencia desde la Segunda Guerra Mundial. En las últimas décadas, varios países, sobre todo Estados Unidos, han recurrido cada vez más a las sanciones y la coerción económica para promover sus intereses políticos internacionales. Las sanciones son atractivas porque, idealmente, permiten al sancionador buscar un resultado político que no implique los riesgos de un conflicto armado. Al mismo tiempo, los destinatarios de las sanciones no son receptores pasivos y tienen capacidad de acción

para evitar, mitigar y superar las sanciones mientras siguen aplicando sus políticas cuestionables. Las consecuencias de las sanciones, como otras partes de una estrategia más amplia, dependen de la interacción con las acciones y reacciones del adversario.

Como las sanciones carecen de la aplicación de una fuerza como la que dispone el ejército, son, en el mejor de los casos, un método indirecto para obligar al Estado sancionado a hacer la voluntad de otro. Aunque a lo largo de los años se ha escrito mucho sobre la eficacia de las sanciones económicas, todos coinciden en lo difícil que es aislar los efectos de estas sanciones provocados por diferentes

instrumentos de poder¹. Existen debates similares sobre la eficacia de los ataques aéreos, los bloqueos navales y la ayuda militar que, aunque son herramientas de poder militar, también son medios típicamente indirectos para un objetivo político más amplio. Las presiones diplomáticas, como la condena internacional, las resoluciones de las Naciones Unidas, el no reconocimiento de los cambios territoriales forzados, la falta de cooperación en las organizaciones internacionales, la incorporación de nuevos miembros a una alianza y la retirada o expulsión de embajadores, pretenden señalar la desaprobación, aumentar el costo de la política indeseable de un Estado y castigar el mal comportamiento. Todos estos esfuerzos intentan alterar el análisis costo-beneficio de un adversario y coaccionarlo para que adopte políticas más aceptables. Las sanciones no son una política aislada, sino que, en el mejor de los casos, forman parte de una estrategia nacional —o multinacional— integrada en la que las distintas partes se refuerzan mutuamente hacia un objetivo común.

Los defensores de las sanciones utilizan un modelo sencillo de comportamiento político. En las democracias, cuando la economía sufre, las perspectivas políticas del partido en el poder disminuyen, lo que a veces lleva a una pérdida de poder. Desde este punto de vista, si se imponen sanciones a un Gobierno democrático, su economía se deteriorará y será más probable que el público lo destituya, por lo que la teoría sugiere que el Gobierno alineará sus políticas con el país sancionador en lugar de arriesgarse a una derrota política interna. La situación es bastante más compleja con un Gobierno autoritario. Los líderes no democráticos no dependen del apoyo popular para mantenerse en el poder. Además, las autocracias suelen disponer de una amplia gama de controles informativos y sociales que no existen en las democracias, por lo que pueden culpar de cualquier dificultad que sufra el pueblo a poderes externos. Los Gobiernos autoritarios han sido a menudo bastante eficaces a la hora de utilizar las sanciones internacionales para argumentar que están defendiendo a sus ciudadanos de las depredaciones de poderes externos codiciosos². Este ha sido un elemento central de la exitosa resistencia del Gobierno cubano a seis décadas de sanciones estadounidenses.

Para ejercer una presión específica sobre los responsables de la toma de decisiones en los países

autoritarios, y no sobre la población en general, las «sanciones inteligentes» han cobrado importancia desde la década de 1990³. Dada la naturaleza de sus regímenes, la estructura de Gobierno y los incentivos de las sociedades autoritarias no suelen ser muy transparentes. Sin embargo, si los países que ejercen la coacción pueden identificar a personas y grupos poderosos del país autoritario, podrán ejercer presión sobre estos para que convengan a los responsables de la toma de decisiones de que modifiquen sus políticas o sean reemplazados. La reciente oleada de sanciones a los oligarcas rusos y a sus activos en Europa occidental pretende influir en la élite rusa. La incautación de yates de cien millones de dólares y de costosas villas italianas a oligarcas rusos también tiene resonancia en la opinión pública occidental.

Las sanciones económicas son un método de coerción que los Estados utilizan para conseguir sus objetivos políticos internacionales. Estas suelen tener como objetivo disuadir una acción, obligar un cambio de comportamiento o castigar a otro Estado. Como medidas indirectas, las sanciones requieren la cooperación del Estado sancionado para cumplirlas. El coaccionado debe cambiar sus políticas o actividades sin que el coaccionador ejerza la fuerza bruta para lograr sus objetivos. Sin embargo, esto hace que la iniciativa de la acción pase a manos del país disuadido, no del coaccionador⁴.

Cuando un país trata de disuadir a otro, lo que intenta es evitar una acción amenazando con un resultado o respuesta perjudicial. La amenaza puede adoptar diversas formas, desde las represalias hasta la resistencia efectiva. Cualquiera que sea la forma, los

El Dr. Mark Duckenfield

es profesor de Economía Internacional en el Instituto de Estudios Estratégicos y en el Departamento de Seguridad Nacional y Estrategia de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Obtuvo una licenciatura por el Swarthmore College y una maestría y doctorado por la Universidad de Harvard. Antes de su actual destino, ocupó cargos en el University College de Londres, la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres y la Air War College, además de ser presidente del Departamento de Seguridad Nacional y Estrategia de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.

Estados que disuaden deben hacer amenazas que sean lo suficientemente creíbles y sustanciales para que el Estado disuadido no lleve a cabo la acción anticipada. El Estado disuadido debe creer que las consecuencias negativas de actuar son mayores que las de no actuar. La disuasión es, como señaló el Dr. Strangelove, «el arte de producir en la mente del enemigo el miedo a atacar»⁵. El éxito de la disuasión es notoriamente difícil de identificar ya que a menudo no es del todo claro que un país pretendiera llevar a cabo una amenaza concreta. Además, los países disuadidos tienen muchas razones para ofuscar sus razones y no seguir adelante con su supuesto plan para evitar una humillación pública⁶.

Si el país disuadido lleva a cabo una política o acción no deseada, el país coaccionador podría imponer sanciones como respuesta. Ceder ante esta presión supondría formular alguna forma de retracción pública y un cambio de políticas que no dejaría duda que las sanciones funcionaron, a diferencia de la ambigüedad que podría surgir ante la disuasión⁷. Los países que acceden a las exigencias de un rival se enfrentan a un daño más grave para su credibilidad internacional a largo plazo que si aceptan a regañadientes la presión de un aliado tradicional. Como resultado, en lo que Dan Drezner llama la «paradoja de las sanciones», si bien un país es más propenso a imponer sanciones a sus adversarios, las sanciones suelen funcionar mejor contra aliados⁸.

Por último, si tanto la disuasión como la coacción fracasan, los países pueden utilizar sanciones económicas como castigo. Se trata de la plena realización de la amenaza disuasoria de las sanciones económicas que, de hecho, pueden ser más amplias que lo que se amenazó originalmente. En tales circunstancias, las sanciones no pretenden cambiar la política del adversario, sino privarlo de recursos durante un período prolongado. De nuevo, la influencia aislada de las sanciones es limitada, pero eso no significa que su empleo no tenga consecuencias. George Kennan afirmó en 1946 que:

«... sería un error desestimar la utilidad de las armas económicas cuando se utilizan como medio de presión contra los grandes Estados totalitarios, especialmente cuando estos son a su vez económicamente poderosos... Los soviéticos recurrirían, sin dudarlos,

a una política de completa autarquía económica antes que comprometer cualquiera de sus principios políticos. No quiero decir que sean totalmente inmunes a la presión económica. La presión económica puede tener un importante efecto acumulativo cuando se ejerce durante un largo período de tiempo y de forma sabia contra el Estado totalitario. Pero no creo que pueda tener resultados inmediatos, incisivos y espectaculares en un gran país totalitario como Rusia»⁹.

Obviamente, cuantos más Estados participen en las sanciones, más efectivas estas pueden ser porque el país sancionado tiene menos opciones de evasión¹⁰. Aun así, los países sancionados nunca son receptores pasivos, sino que aplican sus propias estrategias para mitigar o eludir las sanciones que se les imponen. Las sanciones económicas no se producen en un vacío. A menudo implican una amplia coordinación de actividades diplomáticas, informativas, de inteligencia y militares para aplicar plenamente y responder a las estrategias de evasión del objetivo. Además de las estrategias de evasión, los países sancionados también pueden escalar la situación. Entre sus opciones figuran la imposición de sanciones a otros, presión diplomática y hasta el uso de la fuerza militar. Tanto el país sancionado como los países sancionadores pueden intentar coaccionar al otro para que cumpla con sus deseos políticos.

Por paradójico que parezca, sancionar a otro país también implica sancionarse a sí mismo¹¹. Hay dos partes en cualquier transacción y si bien se le puede negar el acceso a bienes y servicios al país sancionado, también hay un proveedor o comprador en el país sancionador que se ve privado de oportunidades de negocio o recursos del sancionado. Si el peso económico relativo del país sancionador es lo suficientemente grande y sus empresas disponen de mercados o fuentes alternativas, las consecuencias económicas sobre él serán menores que las impuestas al país sancionado. Pero este no es necesariamente el caso. El hecho de que Occidente no prohíba la importación de petróleo y gas ruso, a pesar de un régimen de sanciones masivo, es un reconocimiento de que el bloqueo de las exportaciones energéticas rusas perjudicaría más a Europa que a Rusia¹².



Motín del té en el puerto de Boston. (Litografía de N. Currier, 1846; imagen: Biblioteca del Congreso)

Primeros ejemplos históricos de la coerción económica en Estados Unidos

Para los estadounidenses, la coerción económica como alternativa a la fuerza militar tiene profundos antecedentes históricos anteriores a la fundación de la república. También pone de manifiesto hasta qué punto el conflicto económico puede desembocar precisamente en el conflicto militar que pretende evitar. En 1765-66, durante la crisis de la Ley del Timbre, la mayoría de las colonias estadounidenses se reunieron en el Congreso de la Ley del Timbre de 1765 para coordinar su respuesta y las que no asistieron tomaron nota de los procedimientos. Los colonos de todo Estados Unidos dejaron de comprar productos británicos con el objetivo explícito de crear un descontento económico en Gran Bretaña que se tradujera en una presión política para la derogación de la legislación¹³. La resistencia local también incluyó la violencia, especialmente dirigida a los funcionarios de recaudación. La presión económica de las colonias contribuyó a una crisis económica en Gran Bretaña. Los trabajadores británicos se amotinaron y los comerciantes declararon ante el Parlamento las devastadoras consecuencias financieras

del boicot comercial colonial. El Parlamento, sin embargo, carecía de una opción efectiva de escalada. Un miembro del Parlamento interpeló a Benjamin Franklin, entonces un cabildero colonial, durante su testimonio sobre cómo los colonos boicoteadores harían frente a una escalada militar para hacer cumplir la Ley del Timbre. Franklin descartó previsoramente esa solución argumentando: «Supongamos que se envía una fuerza militar a América. No encontrarán a nadie en armas. ¿Qué harán entonces? No pueden obligar a un hombre a comprar sellos si este decide prescindir de ellos. No encontrarán una rebelión y, de hecho, podrían crearla»¹⁴. Ante una resistencia colonial unida, una severa presión económica y la falta de una alternativa eficaz de escalada, el Parlamento cedió a las demandas coloniales y derogó la legislación¹⁵. Estas estrategias no siempre tuvieron éxito, ya que los boicots posteriores a otros impuestos coloniales no fueron ni tan unánimes, ni tan extendidos, ni tan eficaces como los boicots a la Ley del Timbre, aunque sí profundizaron el resentimiento político y económico de muchos colonos hacia el control imperial¹⁶.

La presión económica también puede producir resultados no deseados y las sanciones de Gran Bretaña



La Asamblea General de la Sociedad de las Naciones se reúne en Ginebra en septiembre de 1935 para abordar el conflicto entre Italia y Etiopía. (Foto: Agence France-Presse)

sobre las colonias americanas es ejemplo de ello. La Ley del Puerto de Boston (1774), la cual cerró Boston al comercio exterior hasta que la ciudad reembolsara a la Compañía de las Indias Orientales por el té destruido en el Motín del Té, fue un intento de castigar a la colonia, pero precipitó el Primer Congreso Continental y un boicót de represalia a los productos británicos¹⁷. A medida que tanto Gran Bretaña como las colonias buscaban cambios políticos que infringían las áreas en las que cada una se sentía soberana, la combinación de represalias del conflicto político y económico entre ellas se convirtió en una rebelión abierta.

En las primeras décadas de la nueva república, los responsables políticos estadounidenses, que disponían de escasas opciones políticas para reparar los agravios políticos, recurrieron a las sanciones económicas. Durante las guerras napoleónicas, la interferencia británica y francesa en el comercio estadounidense, la confiscación de cargamentos y la captura de marineros llevaron a la administración de Jefferson a aprobar la Ley de Embargo (1807) y a cortar el comercio estadounidense con el mundo exterior¹⁸. El bloqueo británico aisló efectivamente a Francia del comercio estadounidense independientemente de la política de Estados Unidos. Gran Bretaña tenía fácil acceso a materias primas alternativas

procedentes de América Latina y Francia acogió con satisfacción la medida, ya que no solo perjudicaba más a la economía británica que a la francesa, sino que también creaba más fricciones políticas entre Gran Bretaña y Estados Unidos¹⁹. La totalidad del bloqueo resultó contraproducente porque también sancionaba el comercio estadounidense. Muchos estadounidenses enviaron ilegalmente mercancías a Canadá para transbordarlas a Gran Bretaña, eludiendo así el embargo²⁰. Como resultado, la política de embargo fue un ignominioso fracaso que perjudicó los intereses económicos estadouni-

denses, exacerbó las tensiones nacionales e internacionales y no consiguió mejorar el trato europeo hacia Estados Unidos²¹. La posterior legislación estadounidense, la Ley de No Comercio de 1809, relajó el embargo y lo limitó únicamente al comercio con los beligerantes, Gran Bretaña y Francia, pero siguió siendo tan ineficaz como la Ley de Embargo y sirvió simplemente como precursora de la Guerra de 1812. Los intentos de soluciones no militares a las disputas políticas internacionales siguieron siendo un elemento básico de la política exterior estadounidense durante todo el siglo XX hasta la actualidad.

Italia y la guerra de Etiopía

El ataque a Etiopía por parte de Italia en 1935 supuso un destacado fracaso de las sanciones económicas internacionales. Como parte de las ambiciones de Benito Mussolini de crear un imperio italiano en África, Italia invadió Etiopía en un desafío directo a la Sociedad de las Naciones y al sistema de Versalles. La Sociedad, liderada por el Reino Unido, trató de coaccionar a Italia para que detuviera su agresión y aplicó la más amplia gama de sanciones económicas impuestas en el período de entreguerras. Sin embargo, aunque extensas, las sanciones no incluían el petróleo y otras materias primas clave. Gran Bretaña y Francia seguían preocupadas por el resurgimiento alemán y tenían reservas sobre la posibilidad de alejar completamente a Italia del frente de Stresa, la alianza antialemana entre



Los acorazados USS *West Virginia* y USS *Tennessee* arden en Pearl Harbor tras el ataque japonés del 7 de diciembre de 1941. (Foto: Archivos Nacionales)

Gran Bretaña, Francia e Italia firmada en 1935²². Italia tenía, o al menos amenazaba con tener, otras opciones de escalada. Mussolini declaró que el cierre del canal de Suez o un embargo de petróleo y carbón serían considerados actos de guerra. Un conflicto armado anglo-italiano habría eliminado la débil esperanza que podía tener Gran Bretaña de mantener el interés italiano en apoyar lo que quedaba del frente de Stresa²³.

Además de estas complicaciones geopolíticas, Gran Bretaña y Francia preveían que Estados Unidos no respetaría las sanciones petroleras de la Sociedad de las Naciones porque no era miembro y carecía de un mecanismo legal para limitar el comercio. La política étnica interna de Estados Unidos hacía que cualquier acción fuera problemática dada su gran población italoamericana²⁴. Tras la invasión italiana de Etiopía, el alcalde de Nueva York, Fiorello La Guardia, encabezó un acto en Madison Square Garden «para demostrar que todos los italianos que residen en Estados Unidos están preparados para ayudar a Italia a luchar contra la brutal coalición internacional encabezada por Inglaterra»²⁵. También era improbable que la Unión Soviética y Rumanía,

otros grandes exportadores de petróleo de la época, apoyaran un embargo de petróleo²⁶.

En consecuencia, Italia se vio sometida a amplias sanciones económicas que causaron graves dificultades, pero que no impidieron directamente sus operaciones militares. Las exportaciones cayeron entre un tercio y la mitad y la producción industrial se redujo en más de un 20 por ciento en los meses posteriores a la imposición de las sanciones de la Sociedad²⁷. Aunque los italianos se enfrentaron a dificultades económicas, el hecho de no imponer sanciones a los recursos más vitales —petróleo y carbón—, el miedo a que Estados Unidos y otros exportadores de petróleo no respetaran las sanciones, así como las preocupaciones geopolíticas de Occidente sobre Alemania, y la posible amenaza de escalada italiana, resultaron fatales para los intentos de detener a Mussolini.

Japón y Pearl Harbor

Incluso cuando las sanciones económicas son devastadoras, creíbles y extensas, el país sancionado podría no ceder. Las perspectivas y la aplicación de las sanciones podrían tener demasiado éxito y

el adversario podría optar por una escalada militar en lugar de ceder ante estas. En 1941, Japón amplió sus operaciones militares desde China hasta la Indochina controlada por Vichy, convirtiendo la colonia francesa en un vasallo de facto del imperio japonés. Estados Unidos ya había impuesto un régimen de licencias para el petróleo, si bien Japón había logrado obtener muchas licencias y había acumulado unas arcas de guerra en el extranjero para financiar la importación de material militar. Sin embargo, en un esfuerzo adicional destinado a coaccionar a Japón para que se retirara, así como para privarle de los recursos económicos necesarios para una nueva agresión, la administración Roosevelt congeló los activos japoneses en Estados Unidos en julio de 1941 e impidió que Japón gastara dólares u oro en las instituciones financieras estadounidenses. Incluso en el improbable caso de que Japón pudiera ejercer sus licencias petrolíferas, la congelación de activos impedía a Japón pagar las materias primas necesarias. Gran Bretaña y los Países Bajos siguieron con congelaciones idénticas, completando el aislamiento de Japón de los mercados mundiales²⁸.

Con el acceso a sus activos financieros en el extranjero cortado y bloqueado en los mercados financieros, Japón se enfrentó a la perspectiva de la disminución del petróleo y otras materias primas cruciales. Ante la disminución de las reservas, los líderes japoneses se enfrentaron a un desagradable dilema político. Podían dar marcha atrás y cesar su expansión en Indochina

ese camino. En segundo lugar, podrían haber sufrido las consecuencias del aislamiento económico con sus efectos nocivos sobre el ejército japonés en China y la vulnerabilidad naval ante Estados Unidos. Aunque no sería un declive tan rápido como la capitulación, todo indicaba un resultado similar a largo plazo. La tercera opción consistía en capturar las materias primas de las Indias Orientales Holandesas para presentar a Occidente un hecho consumado que permitiera a Japón negociar una paz aceptable que reconociera una ampliación de su esfera de influencia en Asia Oriental. Sin embargo, la abrumadora superioridad material que podían ejercer Estados Unidos y sus aliados hacía que esta opción fuera arriesgada y que probablemente condujera a un fracaso catastrófico²⁹.

El alcance diplomático de las sanciones —que incluían a Estados Unidos, Gran Bretaña y Holanda—, así como la sensibilidad económica del petróleo, el hierro, el acero y otros insumos industriales, hicieron que las sanciones fueran devastadoramente efectivas. Estados Unidos también había reforzado sus fuerzas navales y aéreas en Hawái y Filipinas como parte de un esfuerzo por reforzar su disuasión militar en el Pacífico, además de ampliar su apoyo financiero y militar al régimen nacionalista chino. Al mismo tiempo, Estados Unidos presionó a los japoneses para que se retiraran de China e Indochina y se distanciaran de la alianza del Eje³⁰.

El caso de Japón pone de relieve cómo las sanciones económicas y los esfuerzos de coerción obligan al país sancionado a actuar —incluso si los resultados

El caso de Japón pone de relieve cómo las sanciones económicas y los esfuerzos de coerción obligan al país sancionado a actuar —incluso si los resultados son devastadores— y atenerse a las consecuencias en vez del país sancionador decidir las acciones.

y China, reconociendo así su continua dependencia económica de Estados Unidos y revelando su vulnerabilidad ante futuras iteraciones de chantaje económico. Esta humillación significaba renunciar a sus ambiciones de gran potencia y seguir desempeñando un papel subordinado a Occidente, especialmente a Estados Unidos. Después de haber sido testigos y haber explotado las vulnerabilidades de China durante las décadas anteriores, los líderes japoneses no querían seguir

son devastadores— y atenerse a las consecuencias en vez del país sancionador decidir las acciones. A pesar de que Estados Unidos alineó sus instrumentos militares, económicos y diplomáticos de poder nacional en una política clara y poderosa tanto de coerción como de disuasión, el país sancionado no cedió y las sanciones se convirtieron en un preludio de guerra. Enfrentados a tres opciones poco atractivas, los líderes japoneses eligieron la más arriesgada y agresiva:



Paracaidistas británicos se desplazan después del primer asalto aéreo al aeródromo de El Gamil, en Port Said, Egipto, el 5 de noviembre de 1956, durante la crisis de Suez. (Foto: Museo Imperial de la Guerra)

lanzar un ataque contra la flota estadounidense en Pearl Harbor y apoderarse de las Indias Orientales Holandesas, que eran ricas en petróleo.

La crisis de Suez

La crisis de Suez en 1956 es un buen ejemplo de cómo las sanciones económicas contra aliados pueden resultar exitosas. El presidente egipcio Gamal Nasser nacionalizó la Compañía del Canal de Suez, que en aquel entonces era una de las mayores empresas del mundo. Gran Bretaña y Francia, cuyos Gobiernos habían sido los principales accionistas de la empresa, se opusieron rotundamente a esta expropiación sin éxito. Ambos países consideraban que el control del canal de Suez era un interés nacional vital y el primer ministro británico Anthony Eden lo consideraba la «tráquea» del imperio³¹. La medida de Nasser fue popular en toda la sociedad egipcia y en el mundo árabe. Los primeros esfuerzos de presión económica sobre Egipto consistieron en el pago de peajes por el paso del canal a una nueva Asociación de Usuarios del Canal de Suez en lugar de al Gobierno egipcio. Esto pronto se derrumbó cuando Estados Unidos se retiró del acuerdo, socavando así el efecto de las sanciones económicas al régimen de Nasser³².

Estados Unidos y muchos otros países consideraron la intervención militar anglo-francesa como un

regreso a la diplomacia de cañonero y exactamente el tipo de política colonial de las grandes potencias que, en su opinión, debería haber quedado en el pasado. Los países de Oriente Medio pararon de suministrar petróleo a Gran Bretaña y Francia, y Estados Unidos indicó que no suministraría lo que faltara. Estados Unidos también dio a entender que interferiría en el acceso de Gran Bretaña a los préstamos del Fondo Monetario Internacional. Después de que el ministro de finanzas británico, Harold Macmillan, dijera al gabinete (erróneamente) que Estados Unidos estaba socavando la libra en los mercados de divisas, el Gobierno británico se echó atrás ignominiosamente. Los Gobiernos británico y francés (junto con Israel), aunque tuvieron éxito militarmente en la captura del canal de Suez, acabaron cediendo y aceptando el control egipcio del canal. El grado de interdependencia con Estados Unidos hizo que la presión económica fuera considerable. Las estrechas relaciones políticas y de seguridad entre los tres aliados occidentales en Europa significaban que la aquiescencia política, aunque bochornosa, probablemente conduciría a un cese inmediato de las sanciones y a una vuelta a las condiciones económicas antes de la crisis, preservando así los demás fundamentos de sus relaciones políticas y de seguridad existentes³³. Este caso es un ejemplo de la eficacia de las sanciones contra aliados.



Los precios de la gasolina se muestran en una gasolinera el 1 de junio de 2022 en Los Angeles. El precio medio nacional de la gasolina en Estados Unidos se disparó hasta alcanzar un récord de 4.67 dólares por galón y se esperaba una nueva subida en los próximos meses. (Foto: Zeng Hui, Xinhua/Alamy Live News)

Rusia y las sanciones

Los países que amenazan o imponen sanciones deben considerar cómo encajan estas en sus objetivos estratégicos más amplios. La amenaza de nuevas sanciones occidentales a Rusia antes de la invasión de Ucrania en 2022 se diseñó en primer lugar para disuadir al presidente Vladimir Putin de atacar a su vecino. Estados Unidos y sus aliados amenazaron con graves consecuencias para las conexiones financieras, comerciales y de intercambio de Rusia con Occidente en caso de que se produjera un nuevo conflicto en el Dombás. Aunque algunas de las posibles consecuencias no eran del todo claras —por ejemplo, qué se haría con respecto al gasoducto Nord Stream 2—, estaba claro que una solución militar rusa desencadenaría una respuesta económica inmediata y global. Estas posibles sanciones, junto con una amplia e impresionante campaña de información, coordinación diplomática y apoyo militar, proporcionaron un claro mensaje de que la agresión tendría un alto costo. Las sanciones constituyeron uno de los principales pilares de la estrategia de disuasión de Washington.

Sin embargo, no es necesariamente el caso de que el miedo a los costos de un ataque supere los beneficios esperados. Los costos militares de la invasión de Ucrania, junto con las consecuencias de las sanciones económicas, no superaron los beneficios que Putin esperaba de una acción militar decisiva. Los inesperados acontecimientos militares, económicos y diplomáticos ocurridos desde la invasión rusa de Ucrania han desafiado las expectativas que se tenían antes del inicio de las hostilidades. La resistencia ucraniana ha tenido un éxito extraordinario y la destreza militar rusa ha sido mucho menos eficaz de lo que los Gobiernos ruso y occidentales habían previsto. El alcance de las sanciones económicas ha sido mucho más draconiano de lo que los países occidentales habían señalado en un principio. Las denuncias diplomáticas de la agresión rusa también han sido severas: en las Naciones Unidas, más países votaron para condenar la invasión rusa de 2022 que sus anexiones de 2014 (141 frente a 100), mientras que menos apoyaron a Rusia (5 frente a 11) o se abstuvieron (35 frente a 58)³⁴.

Al no haber conseguido disuadir a Rusia, la imposición de sanciones entra en un terreno en el que Estados Unidos, sus aliados y Ucrania podrían tener objetivos divergentes. Aunque Occidente está unificado en su imposición de amplias sanciones ahora, los diferentes estados finales estratégicos entre las potencias implicadas pueden afectar la cohesión y el impacto de las sanciones. Si el objetivo es obligar a Rusia a detener su agresión, entonces comunicar la promesa de una importante reducción de las sanciones para acompañar una retirada rusa al statu quo de 2021 sería un curso de acción apropiado. Esta podría ser la opción preferida por varios Gobiernos europeos, pero podría no coincidir con la de Estados Unidos o Ucrania. Sin embargo, la flagrante violación de la soberanía ucraniana y de las normas internacionales por parte de Rusia podría forzar una reorientación a largo plazo de la relación de Occidente con Rusia. Independientemente del destino de Ucrania, contener y aislar a Rusia puede convertirse en el nuevo objetivo de la política de seguridad europea de Occidente. De ser así, incluso si Rusia detiene su agresión, las sanciones se mantendrían, como han sugerido Estados Unidos y muchos otros miembros de la OTAN. Por supuesto, esta política no proporcionaría a Rusia ningún incentivo económico para reducir sus operaciones en Ucrania³⁵.

Históricamente, las sanciones sobre el petróleo y las materias primas son especialmente eficaces. La falta de sanciones sobre el petróleo a Italia en 1935 probablemente hizo que los esfuerzos de la Sociedad de las Naciones fracasaran³⁶. Las devastadoras consecuencias de las sanciones coordinadas sobre el petróleo

humillante desescalada de su intervención militar en Suez³⁸. Sin embargo, Rusia es un importante proveedor de petróleo y gas. Esto plantea graves problemas a Occidente y el reciente aumento de los precios de la energía en todo el mundo ha presionado a los responsables políticos occidentales. Por otro lado, Rusia es extremadamente dependiente de los suministros extranjeros de productos de alta tecnología, especialmente para sus avanzados sistemas de armamento³⁹.

Las opciones de escalada de Rusia son limitadas. El dilema de su implicación militar en Ucrania y el actual número de tropas en esa guerra han erosionado la credibilidad de las amenazas convencionales rusas ante los miembros de la OTAN. La adhesión de Suecia y Finlandia a la OTAN no ha hecho más que reforzar la alianza. Las amenazas rusas de escalada nuclear fuera de Ucrania se ven efectivamente disuadidas por el paraguas nuclear estadounidense.

Un área en la que Rusia aún conserva la capacidad creíble de escalar es en las sanciones económicas contra Occidente⁴⁰. Aunque las economías europeas se están moviendo sistemáticamente para desvincular su infraestructura energética de la dependencia de las importaciones rusas, todavía siguen siendo vulnerables. La Unión Europea ha limitado las importaciones de petróleo ruso; sin embargo, reconociendo que esto perjudicaría a algunos miembros de forma desproporcionada, Hungría, la República Checa y Eslovaquia quedaron exentas de este embargo⁴¹. Europa es aún más vulnerable a una reducción o embargo del gas natural y es más sensible durante los meses de invierno. El Fondo Monetario Internacional advirtió recientemente que un corte parcial o total del gas



Rusia es un importante proveedor de petróleo y gas. Esto plantea graves problemas a Occidente y el reciente aumento de los precios de la energía en todo el mundo ha presionado a los responsables políticos occidentales.



a Japón en 1941, junto con la congelación de sus activos financieros, lo empujaron a la guerra con Estados Unidos para apoderarse de las instalaciones petrolíferas de las Indias Orientales Holandesas³⁷. El embargo del petróleo árabe y estadounidense y las presiones financieras obligaron a Francia y el Reino Unido a una

natural ruso podría llevar a las economías europeas a la recesión. Sin embargo, el suministro de gas ruso a Europa ya ha descendido un 60 % desde junio de 2021⁴². La Unión Europea puede paliar algunas de las repercusiones económicas de la interrupción total del suministro de gas natural ruso mediante el aumento de

las importaciones de gas natural licuado. Sin embargo, muchos países de Europa central y oriental sufrirían importantes dificultades económicas, con una caída del PIB de hasta el 6 %⁴³. Rusia perdería grandes cantidades de ingresos, ya que los gasoductos de gas natural crean una dependencia mutua y son fijos tanto para los consumidores europeos como el proveedor ruso. Aunque no será fácil, los europeos tienen más flexibilidad para encontrar fuentes de energía alternativas si se cierran los oleoductos y gasoductos rusos que los rusos para encontrar clientes alternativos, al menos a corto y medio plazo. No está tan claro si los europeos (y los estadounidenses) tienen más capacidad de recuperación que los rusos ante las dificultades, el aumento de los precios de la energía y una gran recesión económica.

Reflexiones finales

La mayor preocupación en relación con las sanciones económicas es probablemente la capacidad de Occidente para mantenerlas durante un período prolongado. Las sociedades democráticas necesitan el apoyo interno para sus políticas exteriores y son sensibles a los costos económicos que sus propias sanciones podrían causar entre su población. El aumento de los precios de la energía, provocado en parte por las preocupaciones geopolíticas sobre Ucrania, es poco popular en Europa y Estados Unidos. Un período prolongado de combustible caro, precios más altos, aumento de los tipos de interés y contracción económica

no será un buen augurio para las perspectivas políticas de los líderes del Partido Demócrata estadounidense. Esto podría dificultar mantener sanciones económicas firmes contra Rusia si la guerra de Ucrania se prolonga. No es en absoluto evidente que la ayuda militar occidental, que ha sido crucial para frenar el avance ruso, sea suficiente para que Ucrania continúe la guerra hasta una conclusión aceptable. Si el conflicto se convierte en una guerra de desgaste a largo plazo, las dificultades económicas en Occidente podrían aumentar y dar lugar a recesiones. Esto generaría presión para que se adopten políticas que den lugar a una conclusión de la guerra que reducirían los precios del petróleo y estabilizarían las economías occidentales. Un especialista se refirió a acontecimientos de hace dos siglos parecidos con palabras que podrían tener cierta aplicabilidad hoy: «El mayor error de cálculo de Jefferson fue la disposición de su propio pueblo a soportar las dificultades económicas en aras de los principios»⁴⁴. Queda por ver si los cálculos del presidente Joseph Biden, el presidente Emmanuel Macron, el canciller Olaf Scholz y el primer ministro Boris Johnson sobre la resistencia de sus poblaciones son más acertados. ■

El autor desea agradecer a Michael Neiberg, Ron Granieri y Jacqueline Whitt sus atentos comentarios sobre los borradores de este artículo. Las opiniones expresadas aquí son del autor y no representan la postura de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA ni del Departamento de Defensa.

Notas

1. Gary Clyde Hufbauer et al., *Economic Sanctions Reconsidered*, 3ª ed. (Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2007); Robert Pape, «Why Economic Sanctions Do Not Work», *International Security* 22, nro. 2 (otoño de 1997): 90–136, <https://doi.org/10.2307/2539368>; Kimberly Ann Elliott, «The Sanctions Glass: Half Full or Completely Empty?», *International Security* 23, nro. 1 (verano de 1998): 50–65, <https://doi.org/10.2307/2539262>.

2. Hufbauer et al., *Economic Sanctions Reconsidered*; Daniel W. Drezner, *The Sanctions Paradox* (New York: Cambridge University Press, 1999), 66–68.

3. David Cortwright, George A. Lopez y Elizabeth S. Rogers, «Targeted Financial Sanctions: Smart Sanctions That Do Work», en *Smart Sanctions*, ed. David Cortwright y George A. Lopez (New York: Rowman & Littlefield, 2002), 23–40.

4. Tami Davis Biddle, «Coercion Theory: A Basic Introduction

for Practitioners», *Texas National Security Review* 3, nro. 2 (primavera de 2020): 102, <http://dx.doi.org/10.26153/tsw/8864>.

5. Peter George, *Dr. Strangelove: Or How I Learned to Stop Worrying and Love the Bomb* (London: Bantam Books, 1963), 96.

6. Biddle, «Coercion Theory», 102.

7. *Ibid.*

8. Drezner, *The Sanctions Paradox*, 33–35.

9. Giles D. Harlow y George C. Maertz, eds., *Measures Short of War: The George F. Kennan Lectures at the National War College, 1946-47* (Washington, DC: National Defense University Press, 1991), 10.

10. Hufbauer et al., *Economic Sanctions Reconsidered*, 57–59.

11. *Ibid.*, 112.

12. Barry Eichengreen, «What Money Can't Buy: The Limits of Economic Power», *Foreign Affairs* 101, nro. 4 (julio/agosto de 2022): 64–73, accedido 8 de julio de 2022, <https://www>.

foreignaffairs.com/articles/united-states/2022-06-21/what-money-cant-buy-economic-power.

13. Fred Anderson, *Crucible of War* (New York: Alfred A. Knopf, 2000), 682.
14. *Ibid.*, 707.
15. *Ibid.*, 653, 695–708; Edmund S. Morgan y Helen M. Morgan, *The Stamp Act Crisis: Prologue to Revolution* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1995), 271–92.
16. John Shy, «The American Colonies in War and Revolution, 1748-1783», en *The Oxford History of the British Empire: Volume II, The Eighteenth Century*, ed. P. J. Marshall (New York: Oxford University Press, 2001), 312–13.
17. Kathleen Burk, *Old World, New World* (New York: Atlantic Monthly Press, 2007), 137–44.
18. George Herring, *From Colony to Superpower* (New York: Oxford University Press, 2008), 119.
19. *Ibid.*, 119–20.
20. *Ibid.*, 120.
21. Donald Hickey, *The War of 1812: A Forgotten Conflict* (Chicago: University of Illinois Press, 2012), 18–21.
22. A. J. P. Taylor, *The Origins of the Second World War* (New York: Simon & Schuster, 1961), 91–92.
23. Nicholas Mulder, *The Economic Weapon* (New Haven: Yale University Press, 2022), 217; Taylor, *The Origins of the Second World War*, 92.
24. G. Bruce Strang, «'The Worst of all Worlds': Oil Sanctions and Italy's Invasion of Abyssinia, 1935-36», *Diplomacy and Statecraft* 19, nro. 2 (2008): 210–35, <https://doi.org/10.1080/09592290802096257>.
25. *Il Progresso*, citado en H. Paul Jeffers, *The Napoleon of New York: Mayor Fiorello La Guardia* (New York: John Wiley & Sons, 2002), 234.
26. Strang, «The Worst of all Worlds», 216.
27. Nicholas Mulder, «The Sanctions Weapon», *Finance and Development* (junio de 2022): 20–23, accedido 12 de junio de 2022, <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/Fandd/Article/2022/June/Mulder.ashx>.
28. Edward S. Miller, *Bankrupting the Enemy: The U.S. Financial Siege of Japan Before Pearl Harbor* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2007), 191–92, 195–96.
29. Jeffrey Record, *A War It Was Always Going to Lose: Why Japan Attacked America in 1941* (Washington, DC: Potomac Books, 2010), 125–26; Miller, *Bankrupting the Enemy*, 241–43.
30. Miller, *Bankrupting the Enemy*, 257.
31. Anthony Eden, *Memoirs of Sir Anthony Eden: Full Circle* (London: Cassell, 1960), 474.
32. Diane B. Kunz, *The Economic Diplomacy of the Suez Crisis* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1991), 112.
33. *Ibid.*
34. Asamblea General de la ONU, Resolución 11/1, Undécima Sesión Especial de Emergencia, A/ES/11/1 (2 de marzo de 2022); Asamblea General de la ONU, Resolución 68/262, Integridad territorial de Ucrania, A/RES/68/262 (1 de abril de 2014).
35. Daniel W. Drezner, «What is the Plan Behind Sanctioning Russia?», *Washington Post* (sitio web), 1 de marzo de 2022, accedido 6 de mayo de 2022, <https://www.washingtonpost.com/outlook/2022/03/01/what-is-plan-behind-sanctioning-russia/>.
36. Strang, «The Worst of all Worlds», 202.
37. Record, *A War It Was Always Going to Lose*, 38–41.
38. Kunz, *The Economic Diplomacy of the Suez Crisis*, 143–52.
39. Eichengreen, «What Money Can't Buy», 73.
40. Emily Rauhala et al., «E.U. Accuses Russia of 'Blackmail' after Gas Cut to Poland and Bulgaria», *Washington Post* (sitio web), 27 de abril de 2022, accedido 18 de julio de 2022, <https://www.washingtonpost.com/world/2022/04/27/russia-gas-poland-bulgaria-eu-reactions/>.
41. Jennifer Rank, «EU Leaders Agree to Partial Embargo of Russian Oil Imports», *The Guardian*, 31 de mayo de 2022, accedido 20 de julio de 2022, <https://www.theguardian.com/world/2022/may/30/eu-nears-compromise-agreement-for-partial-ban-on-russian-oil>.
42. Gabriel Di Bella et al., *Natural Gas in Europe: The Potential Impact of Disruptions to Supply* (Washington, DC: International Monetary Fund, julio de 2022), 6.
43. *Ibid.*, 22–26.
44. Herring, *From Colony to Superpower*, 120.

Planificación cuatridimensional a la velocidad de la relevancia

El proceso de toma de decisiones militar basado en la inteligencia artificial

Coronel Michael S. Farmer, Ejército de EUA

Tener un compañero informático significaba no tener que preocuparse por cometer un error táctico. La computadora podía proyectar las consecuencias de cada movimiento que considerábamos, señalando los posibles resultados y las contra jugadas que de otro modo habríamos pasado por alto. Una vez solucionado esto, podíamos concentrarnos en la planificación estratégica, en lugar de dedicar tanto tiempo a los laboriosos cálculos. La creatividad humana era aún más importante en estas condiciones, no menos.

—Garri Kaspárov, en *Deep Thinking*

La toma de decisiones ha sido durante mucho tiempo la pieza central de la guerra. Los recientes aumentos en el ritmo, la escala, la opacidad, la no linealidad y la conectividad de la guerra desafían cada vez más el proceso decisorio contemporáneo. En el futuro, este cambio aumentará simultáneamente la importancia de una toma de decisiones oportuna y eficaz, a la vez que agravará los retos cognitivos y del proceso decisorio de muchos

comandantes. Los comandantes buscarán soluciones a problemas mal estructurados y de alta complejidad que se extienden por los seis dominios del aire, la tierra, el mar, la información, el ciberespacio y el espacio. La situación futura plantea un crecimiento potencial de la complejidad que aumentará a un ritmo exponencial a medida que se realicen nuevas tecnologías y aplicaciones. El aprendizaje humano e incluso la capacidad de intuición del comandante más experto no seguirán el ritmo de la evolución del carácter de la guerra. Para guiar la visión ganadora de la batalla en el futuro, debe haber una mejora de la cognición humana, el proceso de toma de decisiones, o su *aumento*.

La separación entre la competencia para la toma de decisiones y el apoyo disponible ha creado una brecha de capacidad cada vez mayor entre el proceso analítico de toma de decisiones, la intuición del comandante y el proceso decisorio eficaz. El ambiente actual y el futuro demuestran la necesidad de desarrollar herramientas de apoyo a la toma de decisiones más ágiles que puedan



El autor y estratega Peter Singer (*izquierda*) habla de las nuevas tecnologías con un oficial y un civil del Departamento de Defensa el 1 de noviembre de 2018 en una instalación de la Fuerza Aérea no identificada. Los avances como la inteligencia artificial y la interfaz cerebro-máquina cambiarán la forma en que el Ejército lleva a cabo la guerra. (Foto cortesía del Centro de Apoyo a la Adquisición del Ejército de EUA)

reducir la brecha y recuperar la ventaja en la toma de decisiones para los comandantes. La capacidad de prever eficazmente varios enfrentamientos por delante en un ambiente opaco y complejo será esencial para el éxito. Al mismo tiempo, la capacidad de entender y reaccionar primero en un ambiente dinámico capaz de invalidar rápidamente los planes anteriores será esencial para aprovechar y preservar la iniciativa¹.

La ciencia de la complejidad y el estudio del caos han lidiado con problemas similares y ofrecen una visión relevante del desafío emergente del comandante militar. Los trabajos con modelos informáticos e inteligencia artificial (IA) han logrado grandes avances. En muchos juegos, las computadoras han eclipsado la capacidad de los humanos para tomar decisiones.

Adaptándose y evolucionando a partir del dominio de la IA, los equipos hombre-máquina en el ajedrez han alcanzado un nuevo pináculo en la toma de decisiones, combinando la excelencia táctica de los

algoritmos que evalúan las futuras jugadas con varios turnos de antelación con la capacidad estratégica de los humanos. Los esfuerzos actuales de Estados Unidos en materia de defensa relacionados con la IA y la toma de decisiones parecen centrarse en los grandes datos (big data) y el análisis de datos. Sin embargo, la analítica predictiva no puede aprovecharse en ausencia de un marco mejorado de la toma de decisiones militares. De lo contrario, el aumento de los datos y análisis no hará sino agravar el reto de comprender un ambiente operacional cada vez más complejo y dinámico.

El proceso de toma de decisiones militar (MDMP), aunque es analítico, no está estructurado de manera que siga el ritmo del ambiente futuro. El ritmo de los conflictos superará la capacidad del estado mayor para procesar una contribución analítica.

La modificación y el aumento del MDMP con la IA crearán un proceso que genera una comprensión del ambiente basada en un marco de información física a

una velocidad muy superior. El desarrollo del curso de acción no se originará, como lo hace ahora, a partir de un estado final deseado trabajado hacia atrás, aplicando formas y medios en retrospectiva teórica para crear un futuro imaginado. El MDMP capacitado por la IA trabajará hacia adelante desde el estado actual. Explorará hacia adelante a través de las posibles ramas de los árboles de decisión de fuerzas amigas y enemigas hacia una gama de ambientes y cursos de acción del adversario, llevados a la vida como agentes adaptativos por medio de un árbol de decisión de estilo minimax². Los futuros operacionales alternativos se construirán a través de la aparición de la viabilidad, completada a través de la optimización de las contribuciones de las funciones de combate, inherentemente distinguibles, y luego juzgados por el componente humano del equipo hombre-máquina como adecuadas y aceptables. El MDMP hombre-máquina renovado seguirá el ritmo del futuro ambiente operacional, manteniendo la relevancia al operar a una velocidad cercana a la de la máquina, permitiendo una visión superior a través de una niebla de guerra cada vez más espesa.

Los comandantes, aunque cuentan con el apoyo de su estado mayor, utilizan en última instancia sus propias facultades para la toma de decisiones. Cuando los comandantes llevan a cabo la resolución de problemas para formular orientaciones para su estado mayor

El coronel Mike Farmer, Ejército de EUA, es oficial de operaciones en la sección J-35 del Estado Mayor Conjunto. Sus últimos destinos han sido comandante de escuadrón de caballería, profesor de Ciencias Militares y Liderazgo, y controlador/entrenador de observadores. Tiene una maestría en Planificación y Estrategia de Campañas Conjuntas por la Universidad Nacional de Defensa, una maestría en Estudios de Defensa por el King's College de Londres y una licenciatura en Ingeniería Mecánica por la Universidad de Lehigh.

o sus subordinados, están realizando esencialmente un «análisis de medios y fines, un proceso de búsqueda de los medios o pasos para reducir las diferencias entre la situación actual y el objetivo deseado»³. Incluso la intuición, una repentina interpretación perspicaz de un acontecimiento o dato, funciona con un método similar. «A pesar de la aparente chispa repentina de perspicacia que parece dar una solución a los problemas, la investigación indica que los procesos de pensamiento

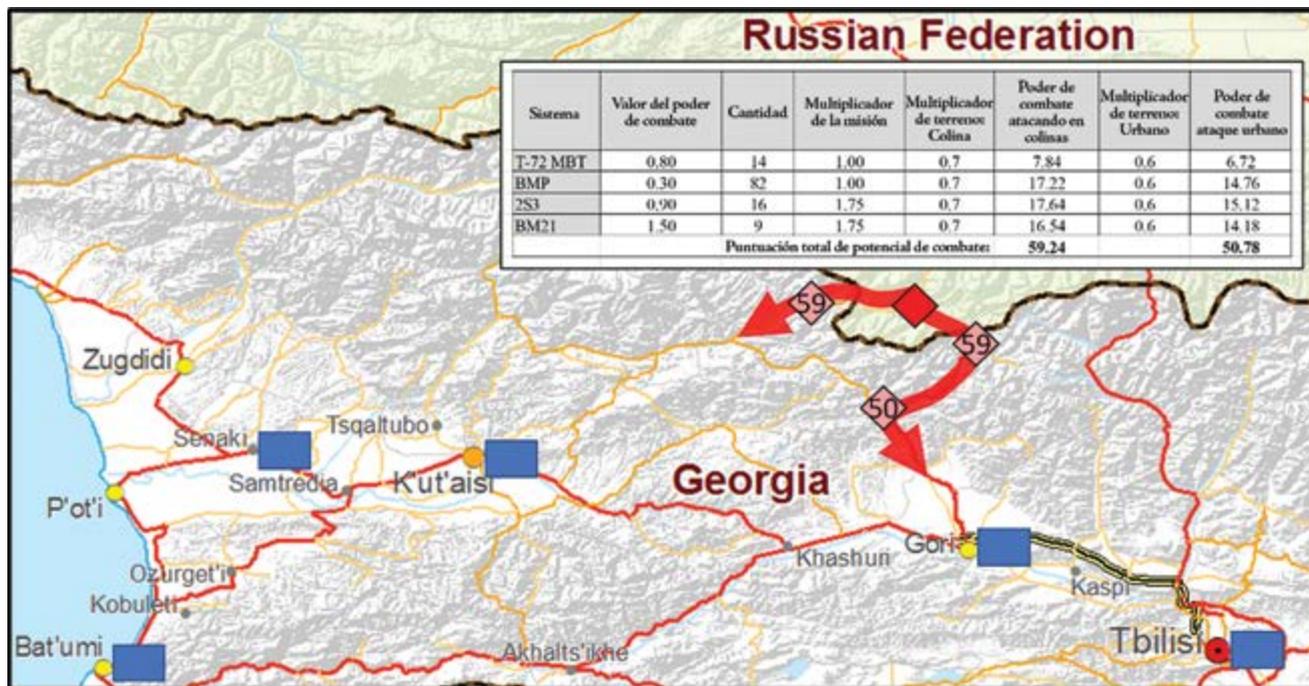
que las personas utilizan cuando resuelven problemas de perspicacia se describen mejor como un análisis incremental y de fines y medios»⁴. Los líderes reconocen las similitudes y establecen conexiones con la historia personal y estudiada que llevan a la perspicacia. El psicólogo, economista y ganador del premio Nobel Daniel Kahneman explicó el proceso interno, a menudo semiconsciente, con la descripción de que «el trabajo mental que produce impresiones, intuiciones y muchas decisiones transcurre en silencio en nuestra mente»⁵. El físico matemático, filósofo de la ciencia y premio Nobel Roger Penrose describió un desarrollo inconsciente de las ideas y un juicio consciente de las mismas⁶.

El MDMP tiene una dinámica similar y no menos humana. El estado mayor genera opciones mediante el desarrollo de líneas de acción (COA) y el comandante decide. Sin embargo, durante la generación de opciones dentro del proceso de desarrollo de las COA, al igual que en el razonamiento de fines y medios, la heurística, utilizada para simplificar los cálculos, así como algunos defectos neuropsicológicos, limita las opciones e inyecta subjetividad. En última instancia, el actual proceso de desarrollo de las COA dentro del MDMP sigue requiriendo una tormenta de ideas en gran parte de la solución.

En contraste con el desarrollo subjetivo de las opciones está el desarrollo de las opciones basado en la medición y el cálculo que un proceso habilitado por la IA realizaría. Con algunos cálculos basados en la información disponible y en los datos de conflictos pasados, es posible contrastar las recomendaciones que el MDMP habilitado por la IA hubiera proporcionado.

La evaluación de la toma de decisiones y de la planificación durante la guerra ruso-georgiana de 2008 permite comprender las ventajas del MDMP basado en la IA cuando se compara con las decisiones, acciones y resultados históricos. A continuación, se exponen la lógica y el proceso que subyacen al MDMP habilitado por la IA.

Si la inteligencia debe impulsar la maniobra, como dice el refrán, entonces los resultados de la preparación del campo de batalla mediante la inteligencia deben servir como punto de partida para el desarrollo de las COA, permitiendo la creación de una COA amiga que logre la asimetría contra el adversario y ejecute las acciones que sean más ventajosas contra las actividades del enemigo.



(Datos adaptados del autor, con datos de Alexandros F. Boufesis, *The Russia-Georgia War of 2008*; cálculos basados en David R. Hogg, *Correlation of Forces: The Quest for a Standardized Model*)

Figura 1. Cálculo del poder de combate de fuerzas rusas

A través de la evaluación de las fuerzas enemigas, es posible determinar la fuerza amiga necesaria en función de las variables específicas de la misión. Para ello, se requiere un método para medir el poder de combate del adversario. Existen muchos métodos de diversa complejidad para determinar un valor que represente el poder de combate.

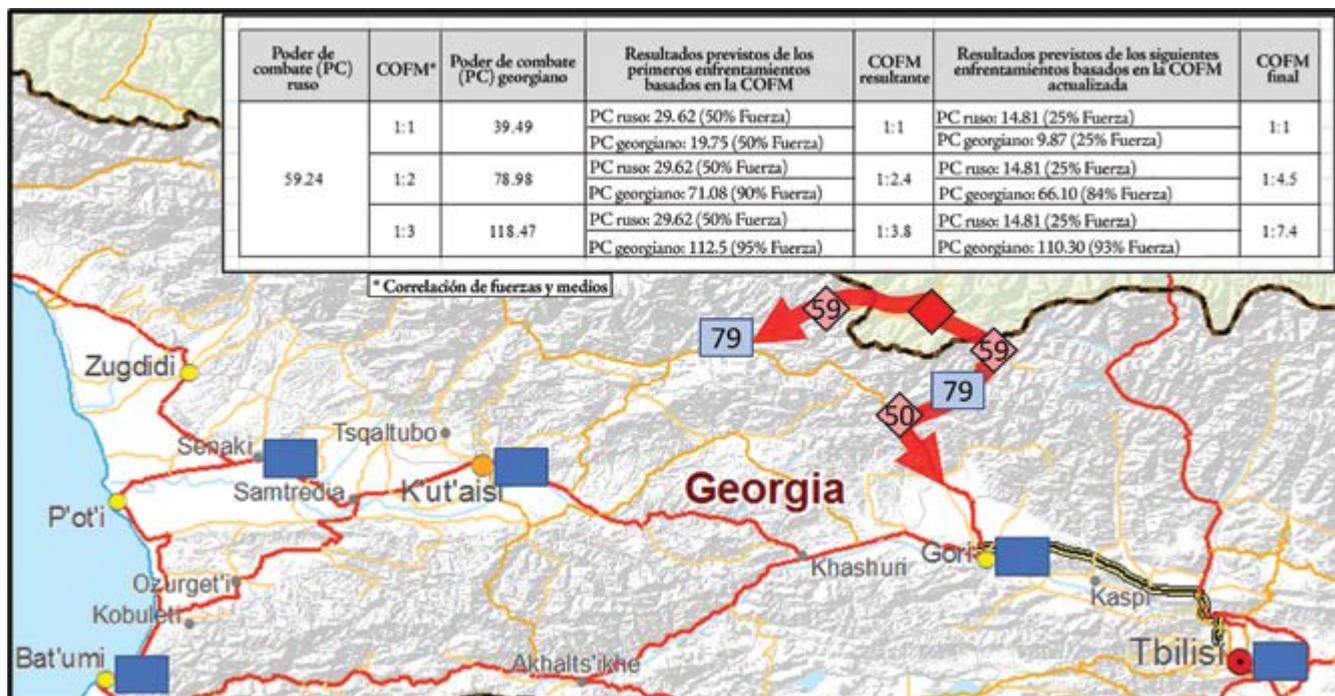
Un programa de IA puede hacer viables incluso los sistemas más tediosos, por lo que no está limitado por la complejidad como lo está el estado mayor, especialmente cuando el tiempo es limitado. Si bien este ejemplo utiliza el modelo de análisis del teatro (TAM), este no es lo importante. Se puede utilizar cualquier cosa que recomiende el comandante, el estado mayor o la doctrina.

Antes del inicio de la guerra ruso-georgiana de 2008, las fuerzas rusas estaban desplegadas en Osetia del Norte. Estas fuerzas pueden traducirse en un valor de poder de combate por ubicación. Por ejemplo, las fuerzas rusas en las proximidades del paso de Mamison pueden contabilizarse por sus componentes, como personal, tanques de batalla principales T-72, piezas de artillería autopropulsadas 2S3 y sistemas de cohetes de lanzamiento múltiple

BM-21⁷. Al realizar los cálculos de correlación de fuerzas y medios sobre esa fuerza se obtiene su poder de combate relativo en función del tipo de misión y del terreno, lo que da como resultado un valor de 59 cuando se realiza un ataque deliberado a través del terreno ondulado al sur del túnel de Roki o de 50 cuando se realiza un ataque a la ciudad de Tsjinvali.

El alcance del poder de combate mostrado en la figura 1 puede informar sobre el poder de combate necesario, procedente de las ubicaciones de las fuerzas georgianas, anotadas con rectángulos azules, para derrotar a esta fuerza rusa en varios escenarios potenciales. Los dos escenarios representados en la figura 1 son el uso ruso del paso de Mamison al oeste o del túnel de Roki al este (línea roja con puntas de flecha).

Al igual que los cálculos del poder de combate, un cálculo derivado de la modelización informática puede utilizarse para prever las bajas en función de la correspondiente correlación de fuerzas y medios⁸. En el algoritmo utilizado aquí, el poder de combate se ajustó para cada capacidad o sistema basado en el terreno y el tipo de misión. Una vez realizados los ajustes en el poder de combate, el modelo describía una distribución equitativa de las bajas con una proporción de fuerzas de 1:1,



(Datos adaptados del autor, con datos de Alexandros F. Boufesis, *The Russia-Georgia War of 2008*; cálculos basados en David R. Hogg, *Correlation of Forces: The Quest for a Standardized Model*)

Figura 2. El ciclo de retroalimentación positivo de las proporciones de fuerza

con una curva no lineal que se aplana en una proporción de poder de combate de aproximadamente 4.4:1, mostrando un punto aproximado de rendimientos decrecientes⁹. Este cálculo no proporciona un porcentaje de probabilidad de «éxito de la misión», pero puede proporcionar iteraciones de daños y bajas anticipadas en la batalla, lo que muestra cómo se ve afectado el poder de combate de ambos bandos a lo largo del tiempo. Hay que hacer suposiciones sobre la pérdida de poder de combate que provocará una derrota o una retirada, pero este es un gran ejemplo de cómo se puede forzar la visión humana para proporcionar especificidad. El principio de la percepción que surge de estos cálculos es que una proporción de 1:1 sigue siendo de desgaste, mientras que una de 2:1 es probable que crezca a una de 2.4:1 y luego a una de 4.5:1 en dos iteraciones. Esto crea un mecanismo para buscar relaciones de combate favorables en el tiempo que pueden inclinar la balanza de forma decisiva. No se trata de una bola de cristal, sino de las mejores estimaciones disponibles, capaces de ser elaboradas metódicamente por un estado mayor o a velocidad de máquina por un programa. Dado que

la guerra es un esfuerzo claramente humano, podrían incluirse modificadores adicionales para la moral u otros factores no incluidos en este ejemplo. Esta apreciación de la aplicación del poder de combate a lo largo del tiempo proporciona una visión clave y puede informar la toma de decisiones sobre la asignación de fuerzas. En este punto, se puede generar un requisito de poder de combate ventajoso para las fuerzas amigas correspondiente a ubicaciones específicas. La figura 2 destaca un poder de combate deseable para las fuerzas georgianas si se defienden en terreno ondulado en cualquiera de las rutas de invasión rusas.

Con la escalada de la situación en Osetia del Sur, el presidente georgiano Mikheil Saakashvili definió tres objetivos para los militares el 7 de agosto de 2008. Les ordenó «en primer lugar, impedir que todos los vehículos militares entraran en Georgia desde Rusia a través del túnel de Roki; en segundo lugar, suprimir todas las posiciones que atacaran a las fuerzas de paz georgianas y a los puestos del Ministerio del Interior, o a las aldeas georgianas; y, en tercer lugar, proteger los intereses y la seguridad de la población civil

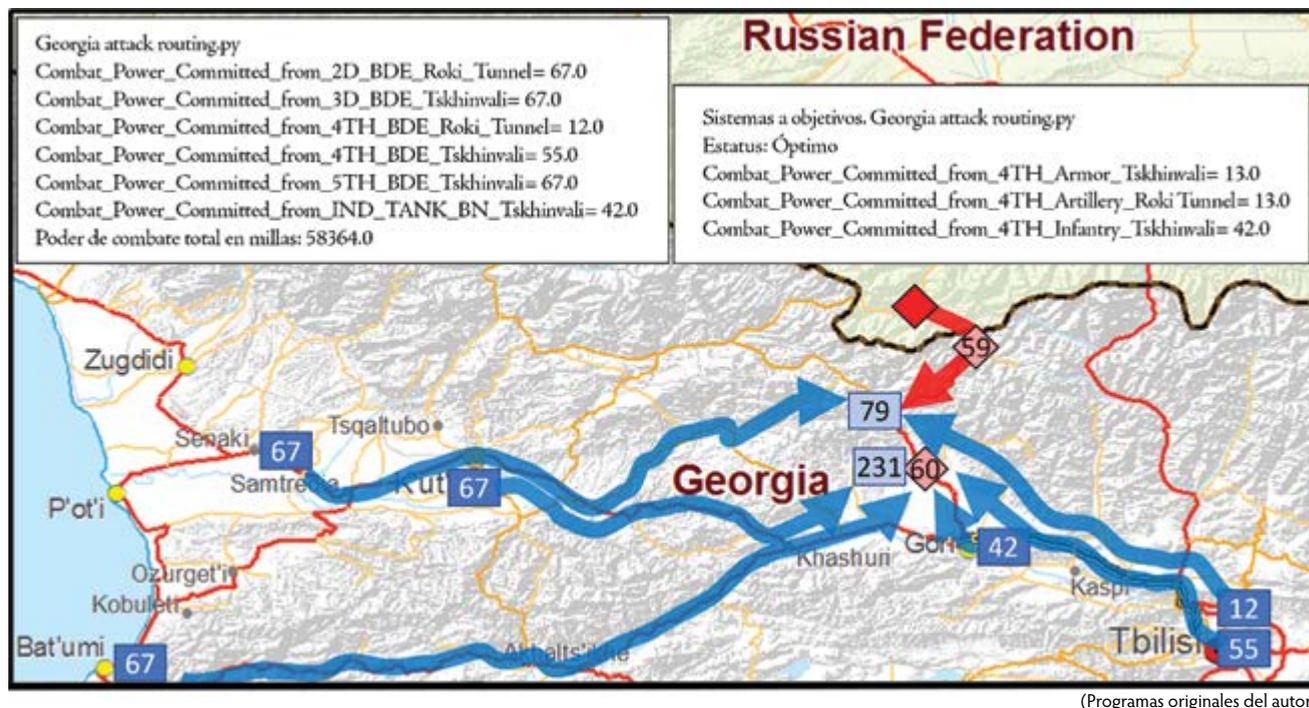


Figura 3. Resultados del programa de optimización del potencial de combate y de la organización de tareas recomendada para la 4ª Brigada

mientras se aplicaban estas órdenes»¹⁰. Como declaró posteriormente el secretario del Consejo de Seguridad Nacional de Georgia, Alexander Lomaia, «la lógica de nuestras acciones era neutralizar las posiciones de fuego en las afueras de Tsjinvali e intentar avanzar hacia el túnel de Roki lo antes posible, rodeando los alrededores de Tsjinvali»¹¹. Esta directriz y la lógica en la que se basó la respuesta militar georgiana ofrecen un útil contraste con el desarrollo continuo de una COA habilitada por la IA en el presente artículo.

Las fuerzas rusas previamente analizadas de la figura 1 representaban las fuerzas del primer escalón que posteriormente intentarían entrar en Georgia a través del túnel de Roki. Las fuerzas descritas que disparaban contra las fuerzas y los pueblos georgianos operaban en las cercanías de Tsjinvali y estaban formadas por osetios ayudados por los batallones de «mantenimiento de la paz» rusos y osetios, cuyo número aumentó a 830 soldados, aproximadamente 300 mercenarios y artillería más significativa¹². Debido a su considerable infantería, su diferente misión y su terreno de defensa apresurada desde el centro urbano de Tsjinvali, su poder de combate mediante el mismo método utilizado anteriormente se calcula en 60.

Volviendo a las fuerzas georgianas y al desarrollo continuo de su línea de acción más favorable, el poder de combate y las ubicaciones de las Brigadas de Infantería georgianas 2ª, 3ª, 4ª y 5ª, así como un batallón de tanques independiente en Gori, sirven como punto de partida para los cálculos. Se pueden calcular sus distancias y tiempos de viaje a las fuerzas rusas o al terreno clave. La combinación de esta información con las fuerzas rusas anteriormente descritas y el conocimiento de las proporciones de fuerzas anteriormente discutido permite utilizar la programación de objetivos para optimizar matemáticamente el poder de combate dirigido desde cada ubicación georgiana al túnel de Roki o a Tsjinvali para cumplir con las proporciones de fuerzas favorables al tiempo que se minimiza la distancia total recorrida y, por lo tanto, se minimizan tanto el tiempo como los requisitos logísticos.

Los resultados de un programa de optimización incluido en la parte superior izquierda de la figura 3 asignan el poder de combate georgiano suficiente para alcanzar una relación de fuerzas de 2:1 contra las fuerzas rusas atacantes. Para la 4ª Brigada de Infantería, a la que se recomienda dividir el poder de combate

entre los objetivos, se ejecutó una optimización posterior para determinar las cantidades de los diferentes sistemas de combate por función de combate a cada objetivo, que se muestra en la parte superior derecha de la figura 3. Lo que resulta es una solución de elección racional basada en la doctrina y formada a través del tipo de cálculos reservados para adjudicar juegos de guerra en el paso posterior del MDMP del análisis de las COA. Lo que el MDMP habilitado por la IA ha logrado es el uso de un análisis detallado para informar el desarrollo inicial de la línea de acción, evitando la futura dependencia de una COA subóptima.

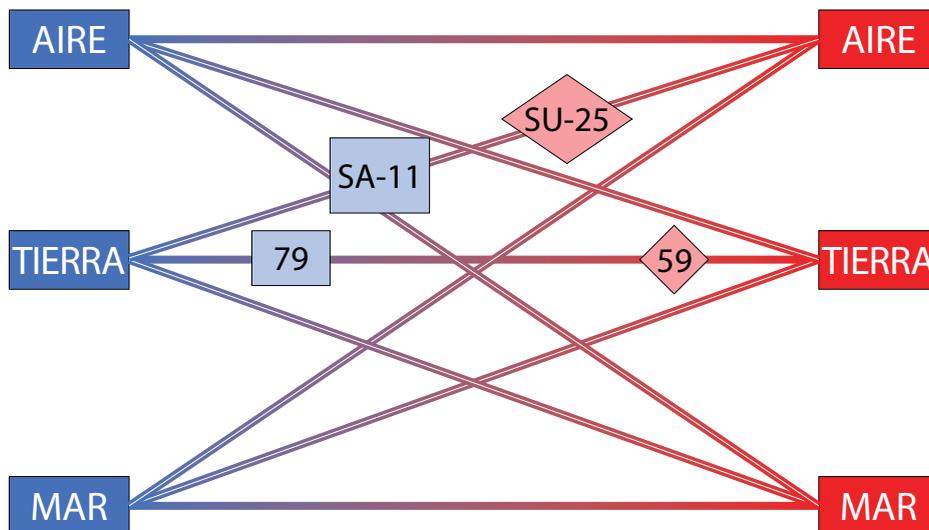
Este resultado es como analizar los datos para crear información. La fusión de estas piezas de información puede crear conocimientos a los que el comandante o el estado mayor pueden aplicar la sabiduría. En lugar de poseer un elemento de incomprendibilidad, como agregaría la intuición, este planteamiento es explicable y puede modificarse con la orientación específica de planificación del comandante¹³. En este caso, la eficacia de las unidades blindadas, la infantería y la artillería, tanto en el ataque como en la defensa, así como las colinas y el terreno urbano, se tuvieron en cuenta en la optimización, y el resultado dio prioridad a la artillería en el túnel de Roki. Esta recomendación, aunque originada por un algoritmo, se atiene al juicio militar humano que reconocería la dificultad comparativa de emplear artillería en una ciudad, así como la ventaja relativa de la infantería. No es de extrañar que las posevaluaciones señalaran la eficacia de la artillería georgiana cuando se empleó contra las columnas rusas que avanzaban en el terreno accidentado.

De nuevo, los tipos de cálculos que normalmente se reservan para el paso posterior del análisis de las COA se aplican en el desarrollo inicial de la COA en esta modificación. Al igual que Garri Kaspárov describió las ventajas de trabajar en equipo con una computadora, los humanos también pueden aplicar el arte operacional a un concepto que ya ha incorporado la ciencia.

Un ejemplo de los muchos cálculos que pueden integrarse en un programa que reduzcan la carga cognitiva y permita al estado mayor avanzar hacia un análisis humano de más alto nivel es el tiempo de viaje. Para cada uno de los tramos de viaje recomendados, se puede realizar un cálculo para determinar un tiempo de viaje más preciso basado en el número de vehículos y otras variables.

La comparación de los resultados de una COA rudimentaria desarrollada por el hombre y la máquina, descrita anteriormente, con lo que el Consejo de Seguridad Nacional de Georgia expresó sobre su línea de acción general, pone de manifiesto la ventaja que el MDMP habilitado por la IA podría aportar. La recomendación posibilitada por la IA dirigió una fuerza georgiana más formidable hacia el túnel de Roki simultáneamente al despliegue de fuerzas hacia Tsjinvali. Es probable que un compromiso más temprano y significativo de fuerzas para una defensa en las cercanías del túnel de Roki hubiera perturbado significativamente a las fuerzas rusas invasoras, que ya estaban canalizadas, además de impedirles mover sus sistemas de cohetes al alcance de Tsjinvali y las baterías de misiles balísticos a través del túnel para penetrar en Georgia, lo que resultó decisivo para los rusos¹⁴.

Hasta ahora, el método modificado ha establecido una forma de desarrollar el «siguiente movimiento» basado en una apreciación del poder de combate amigo y adversario por ubicación, cómo ese poder de combate se ve afectado por el tipo de misión y el terreno, y la relación de tiempo entre las fuerzas tanto durante el movimiento como la maniobra en el contacto. Estos ejemplos de fuerzas terrestres deben extenderse naturalmente al uso del poder de combate y los efectos de todos los dominios. Esta técnica permite el análisis simultáneo de los dominios individuales y proporciona un mecanismo para la integración de los efectos entre dominios. Las salidas de apoyo aéreo cercano pueden integrarse en el dominio terrestre para proporcionar una mejor relación de poder de combate en lugares y momentos clave de la lucha terrestre. Además, los cálculos de combate aire-aire pueden llevarse a cabo con medios de defensa antiaérea basados en tierra incluidos en los cálculos aire-aire. La Figura 4 muestra el poder de combate para las fuerzas terrestres rusas que atacan a través del túnel de Roki y las fuerzas terrestres georgianas recomendadas, y además destaca cómo podrían incorporarse los aviones Su-25 rusos o los sistemas antiaéreos SA-11 georgianos. Esto crea un marco multidimensional para las operaciones de combate llevadas a cabo dentro y a través de los dominios y proporciona un método para sincronizar la convergencia. A medida que las condiciones en un dominio cambian, el impacto en otros dominios y operaciones puede ser llevado a un nivel de complejidad que comienza a superar ampliamente los cálculos del estado mayor.



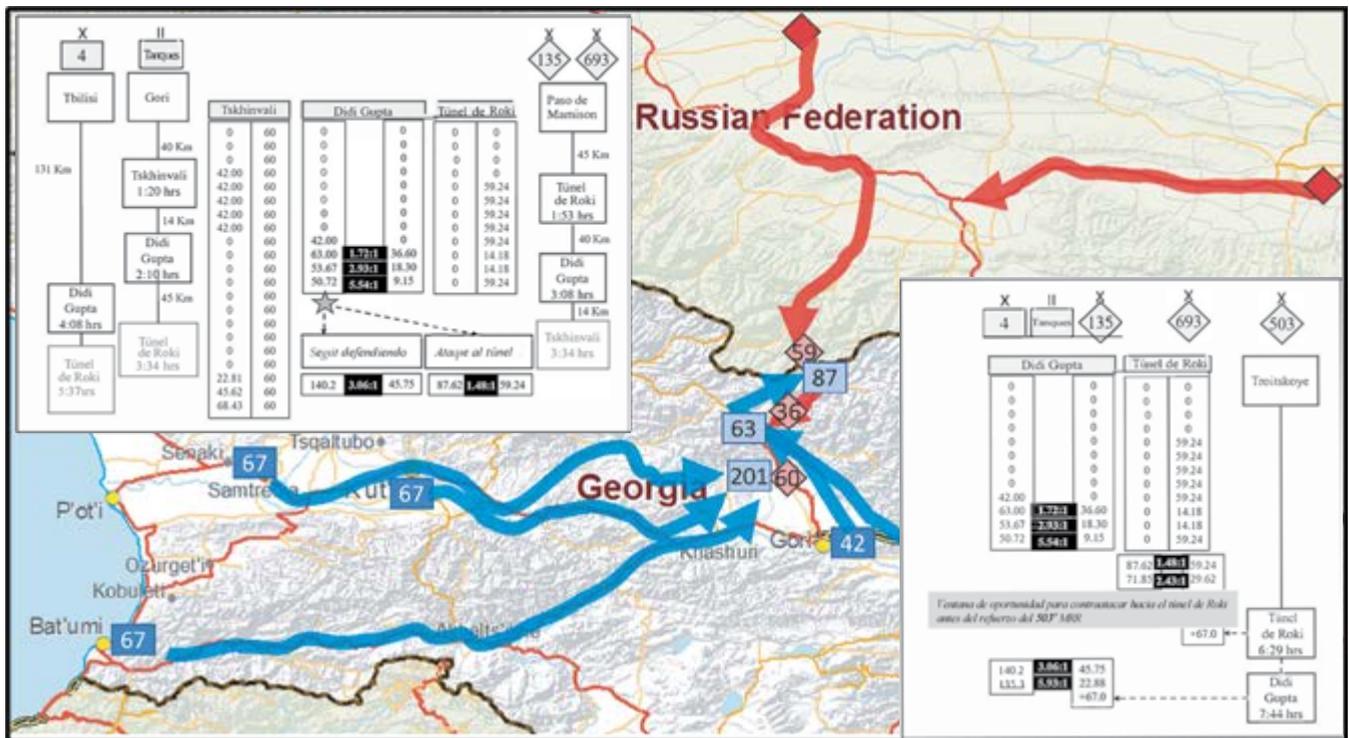
(Figura del autor)

Figura 4. Marco multidominio de la correlación de fuerzas y medios

Con la línea de acción central desarrollada, se puede identificar algorítmicamente la mejor integración de cada función de combate. Por ejemplo, con las rutas y las distancias a los objetivos, así como los índices de consumo y otros factores de planificación, se pueden calcular los elementos del concepto de apoyo.

Este ejemplo ha demostrado la capacidad de integrar la planificación de todas las funciones de combate en múltiples dominios. Una vez que se ha dado cuenta con suficiente detalle de la finalización y la amplitud de la COA, la explicación puede pasar ahora a la profundidad. Para crear una COA a nivel operacional que tenga profundidad tanto en el tiempo como en el espacio, debe prever varios enfrentamientos por delante para conseguir posiciones de ventaja relativa y tratar de conseguir un mecanismo de derrota que se traduzca en el éxito. Mientras que los procesos anteriores han sido, en gran medida, creaciones de enlace algorítmico de la doctrina militar existente o de la erudición, tienen dificultades para dar el salto más allá de las decisiones inmediatas y crear arte operacional. Para ello, la inteligencia artificial existente ofrece ejemplos aplicables.

Un algoritmo minimax básico utilizado en la IA del ajedrez puntúa todas las disposiciones del tablero con dos jugadas de antelación, acción y reacción, y luego compara las puntuaciones basándose en el programa¹⁵. La que tiene la peor puntuación se poda como opción. Una vez eliminada la peor opción futura a dos movimientos, se selecciona la mejor opción restante. El proceso de poda y eliminación evita un escenario en el que uno podría tomar una pieza de bajo valor en el movimiento inmediato, pero luego perdería una pieza de alto valor en el siguiente movimiento. El algoritmo repite el proceso en función de cada movimiento posterior. En muchos programas, el algoritmo analiza muchas más jugadas por delante, añadiendo exponencialmente las disposiciones del tablero para evaluar y clasificar las jugadas potenciales¹⁶. Para facilitar los cálculos en la computadora, un proceso conocido como poda alfa-beta puede eliminar ramas cuando queda claro que no serán la mejor opción y dejar de evaluarlas. Basándose en la capacidad demostrada de valorar formaciones militares en función de su correlación de fuerzas y medios, es posible ver cómo incluso una



(Datos adaptados del autor, con datos de Alexandros F. Boufesis, *The Russia-Georgia War of 2008*)

Figura 5. Árbol de decisión combinado ruso-georgiano y evolución

simple metodología de IA de ajedrez podría constituir la base para desarrollar el arte operacional.

Al utilizar un árbol de decisiones y el algoritmo minimax para la IA de ajedrez, el programa evalúa el tablero para la mayoría, o todos, los futuros alternativos y genera un valor comparable. Las fuerzas rusas que inicialmente atacan por el paso de Mamison al oeste en lugar del túnel de Roki al este es un ejemplo de una opción. Esto habría creado un movimiento diferente al que las fuerzas georgianas habrían tenido que reaccionar. Además del valor agregado de las piezas en la IA del ajedrez, también se suelen utilizar modificadores para las posiciones. El método de valoración de las piezas restantes para cada bando es conceptualmente como los cálculos TAM de poder de combate utilizados anteriormente para analizar las fuerzas rusas y georgianas. En lugar de los valores de las piezas de ajedrez individuales, se tendría en cuenta el poder de combate de las formaciones militares. El diseño de este mecanismo parece en principio centrado en el desgaste, preservando el poder de combate amigo, eliminando el del oponente y priorizando en función del valor. El rasgo notable

que emerge de lo que a primera vista parece muy mecánico es la creación y la vinculación de proporciones de fuerza favorables en el tiempo y el espacio, que logran la asimetría para desgastar fuertemente al adversario y preservar el poder de combate amigo. En resumen, se crea el arte operacional.

Cuando se comparan las múltiples líneas de acción georgianas de esta manera, surge otra a lo representado en la figura 3. Debido a las variaciones en el tiempo de viaje hacia el túnel de Roki y a la forma en que se preveía que se desarrollarían los enfrentamientos en sus respectivos árboles de decisión, se identificó un cambio en las unidades dirigidas al túnel de Roki, que se representa en la figura 5.

Cuando el proceso de desarrollo del COA habilitado por la IA sigue buscando más adelante, el 503º Regimiento de Fusileros Motorizado (MRR) ruso en Troitskoye y la 42ª División de Fusileros Motorizada y el 50º Regimiento de Artillería Autopropulsada en Khankala se identifican como el poder de combate ruso a considerar. De manera minimax, este evento más adelante en el árbol de decisión se considera antes de la decisión inicial de asignar fuerzas entre

el túnel de Roki y Tsjinvali. Una vez que surge una comprensión de las fuerzas en el tiempo y de los efectos de segundo y tercer orden, se identifica una decisión no intuitiva de atacar hacia el túnel de Roki con el batallón de tanques en Gori y la 4ª Brigada en Tbilisi debido a las acciones previstas con respecto a las fuerzas rusas de segundo escalón más adelante.

La disposición original de las fuerzas georgianas, tal como se muestra en la figura 3, no podía llegar al túnel de Roki a tiempo para defenderlo si las fuerzas rusas iniciaban su movimiento al mismo tiempo. Sin embargo, una fuerza favorable podía defender en las cercanías de Didi Gupta o Java al emplear el batallón de tanques en Gori o la 4ª Brigada de Infantería, manteniendo a las fuerzas rusas canalizadas en las colinas, con suficiente poder de combate para prever una derrota del ataque ruso. Esta defensa podía resistir al 503º MRR del segundo escalón ruso, pero no a la 42ª División de Fusileros Motorizada, que estaría pisando los talones al 503º, representada en la parte superior derecha de la figura 5. Debido a estas condiciones, la defensa georgiana necesitaba contraatacar al túnel antes de la llegada de la 503º MRR para defenderse en el túnel fuertemente canalizado si querían cumplir su misión. Con estas conexiones que surgen de la complejidad, el liderazgo georgiano podría pensar a tiempo y generar una visión ganadora de la batalla.

El proceso algorítmico para establecer las líneas de acción disponibles contribuye en gran medida a mitigar la brecha creada por la falta de tiempo, a la vez que introduce un nivel de rigor académico en el MDMP que, de otro modo, podría haber supuesto poco más que una evaluación subjetiva, con todos los peligros implícitos desconocidos que encierra dicha evaluación.

En el actual ambiente operacional, a menudo no hay tiempo disponible para desarrollar múltiples COA, hacer un juego de guerra con todas las COA desarrolladas, aplicar los criterios de evaluación de estas, y luego identificar una COA recomendada. Con el MDMP habilitado por la IA, el análisis y la comparación de las COA se incorporan y aprovechan al máximo la tecnología disponible, todo ello antes de que un estado mayor convencional pueda reunir las herramientas.

La fusión y modificación del paso de desarrollo de las COA a través de los pasos de análisis y comparación de estas para aprovechar la velocidad, la potencia y los conocimientos de las capacidades actuales

de la IA mejorarán la capacidad de prever múltiples futuros y alternativas, permitiendo al comandante no solo pensar en tres dimensiones, sino en el tiempo. Comprender el tiempo, dada su creciente escasez, y tener las herramientas para trabajar con él y a través de él en múltiples dominios, puede ser la mayor ventaja que proporciona la IA.

Las herramientas de inteligencia artificial en otros sectores ya demuestran su aptitud para la tarea de proporcionar cálculos rápidos, consistentes y precisos. Para ser valiosa, la IA no necesita funcionar de forma autónoma ni replicar a un ser sensible. La IA solo tiene que llenar la creciente brecha entre la adecuación de las actuales herramientas de planificación y decisión y la eficacia de la cognición humana en los sistemas adaptativos complejos. Una modesta mejora en el manejo de la complejidad, incluso una que solo reduce la carga cognitiva que da lugar a errores, garantizará una ventaja en la toma de decisiones sobre los comandantes sin ayuda.

Llevando las implicaciones del MDMP habilitado por la IA un paso más allá, la IA podría completar el MDMP de forma semiautónoma tras la primera iteración, llevando a cabo el proceso completo del MDMP de forma casi continua, sin fatiga, incorporando cada nuevo acontecimiento. Un MDMP continuo gestionado por la IA proporcionaría información sobre las posiciones y acciones actuales de las fuerzas. La retroalimentación casi en tiempo real permitiría el seguimiento de las unidades subordinadas con respecto a las operaciones actuales, el cumplimiento de las medidas de control y el progreso.

En segundo lugar, el MDMP casi continuo puede anticiparse a las ramas evaluando qué COA debe ejecutarse en función de las condiciones actuales e incluso prever la configuración de futuros enfrentamientos decisivos a medida que cambien las condiciones. El MDMP continuo habilitado por la IA luchará contra el enemigo y no contra el plan. Un proceso habilitado por la IA tendrá la ventaja adicional de integrar los recursos para cualquier COA emergente, sincronizando y optimizando los efectos de todos los dominios, y haciendo más factible la transición a un nuevo plan de rama. Esta capacidad supondría un avance increíble para permitir a las fuerzas adaptarse rápidamente y prosperar al borde del caos en un ambiente futuro volátil. ■

Notas

Epígrafe. Garri Kaspárov, *Deep Thinking: Where Machine Intelligence Ends and Human Creativity Begins* (New York: PublicAffairs, 2017), 245.

1. «The Changing Character of Warfare», *Mad Scientist* (blog), Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, 9 de abril de 2018, accedido 5 de julio de 2022, <https://madscriblog.tradoc.army.mil/43-the-changing-character-of-warfare-takeaways-for-the-future/>; Alan P. Hastings, «Coping with Complexity: Analyzing Unified Land Operations Through the Lens of Complex Adaptive Systems Theory», (monografía, Fort Leavenworth, KS: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, 2019), 4–6, accedido 5 de julio de 2022, <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1083415.pdf>; John D. Rosenberger, «The Burden our Soldiers Bear: Observations of a Senior Trainer», *Combat Training Center Quarterly Bulletin* (1995): 13, 16, 22, accedido 5 de julio de 2022, https://www.globalsecurity.org/military/library/report/call/call_95-11_ctc1-01.htm.

2. Rune Djurhuus, «Chess Algorithms Theory and Practice», (Presentación PowerPoint, Oslo, NO: Universidad de Oslo, 2013), diapositivas 6–12, accedido 5 de julio de 2022, https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF4130/h13/undervisningsmateriale/chess-algorithms---theory-and-practice_ver2013.pdf.

3. Daniel Schacter et al., *Psychology*, 3ª ed. (New York: Worth Publishers, 2014), 382.

4. *Ibid.*, 386.

5. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 4.

6. Roger Penrose, *The Emperor's New Mind* (Oxford: Oxford University Press, 1989), 546.

7. Alexandros Fox Boufesis, *The Russia-Georgia War of 2008: Russia's Geostrategic Ascension* (Ann Arbor, MI: Nimble Books, 2015), 45.

8. Reiner Huber, Lynn F. Jones y Egil Reine, eds., *Military Strategy and Tactics: Computer Modeling of Land War Problems* (New York: Plenum Press, 1975), 113.

9. La modificación del poder de combate según el terreno y el tipo de misión muestra de dónde procede la heurística típica de la relación de fuerzas de ataque a 3:1 o 5:1 en las operaciones urbanas, así como la capacidad de defensa a 1:3.

10. Svante E. Cornell y S. Frederick Star, *Guns of August 2008: Russia's War in Georgia* (Oxford, RU: Routledge, 2009), 169.

11. *Ibid.*

12. *Ibid.*, 73–74.

13. La gama deseada y aceptable de correlación de fuerzas y medios es un gran ejemplo de la guía de planificación de un comandante.

14. Cornell y Star, *Guns of August 2008*, 174.

15. Djurhuus, «Chess Algorithms Theory and Practice», diapositivas 6–12.

16. Bart Selman, «Foundations in Artificial Intelligence», (Presentación PowerPoint, Ithaca, NY: Cornell University, 2014), diapositivas 21–50, accedido 5 de julio de 2022, http://www.cs.cornell.edu/courses/cs4700/2014fa/slides/CS4700-Games1_v5.pdf.

No corremos con tijeras

Por qué el Ejército
de EUA tiene
dificultades con la
aceptación de
riesgos

Mayor Michael J. Rasak, Ejército de EUA



En 1952, el mariscal de campo británico retirado Sir William Slim pronunció un discurso de cuarenta y cinco minutos sobre aspectos del «Mando Superior» ante los estudiantes de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA. Hacia el final de su discurso, Slim inculcó a su audiencia un concepto importante: si un subordinado sufre un contratiempo derivado de su propio descuido, estupidez o cobardía, entonces su comandante debe despedirlo. Slim agregó, «Sin embargo, si cometió un error porque estaba demasiado entusiasta, porque se arriesgó un poco más de lo prudente o porque estaba demasiado pugnaz, denle otra oportunidad»¹. Aunque profundo, el consejo de Slim se hace eco de las palabras de pensadores militares que se remontan a dos milenios atrás. En el siglo I d.C., el filósofo griego Onosandro reconocía el valor de la iniciativa de los subordinados en el campo de batalla e instaba a los futuros comandantes a permitir que sus soldados asumieran riesgos muy ventajosos². Tres siglos más tarde, Vegetius Renuat observó que, si bien el miedo y el castigo ayudaban a inculcar la disciplina en el campamento, la esperanza y las recompensas fomentaban más eficazmente el comportamiento agresivo de los soldados³. En otras palabras, los líderes militares debían ser lentos para castigar y rápidos para recompensar la audacia y el atrevimiento en la acción. Lamentablemente, una combinación de mecanismos institucionales y fuerzas culturales internas obstaculiza la iniciativa de los subordinados en el Ejército de EUA. En lugar de fomentar la audacia en la acción, el Ejército de EUA fomenta la cautela y el conformismo, lo que en última instancia socava el desarrollo del tipo exacto de líderes audaces que desea producir.

Si no hay nada más, lo que Slim, Onosandro y Vegetius tienen en común es una firme creencia en los beneficios que se obtienen al aplicar el principio doctrinal de la aceptación de riesgos⁴. Este principio contiene varios aspectos, como la asignación de recursos, la gestión del tiempo y el análisis de costos, pero sobre todo, la confianza. Para promover la iniciativa disciplinada, debe existir un nivel de confianza entre el comandante y el subordinado: que el comandante acepte la toma de riesgos de su subordinado y que demuestre

esa confianza aceptando cualquier error honesto que se produzca como resultado⁵. En teoría, este proceso no solo fomenta la ejecución descentralizada, sino que también favorece el desarrollo de líderes audaces, inteligentes e innovadores — líderes que son capaces y están dispuestos a explotar agresivamente las oportunidades fugaces de maneras a veces únicas e imaginativas.

Aunque el Ejército de EUA codifica los fundamentos intelectuales de la aceptación de riesgos en su doctrina, el principio está notablemente ausente en la práctica. La evidencia de este punto es visible en las encuestas anuales de liderazgo, en las lecciones aprendidas en los centros de entrenamiento de combate (CTC) y en las observaciones publicadas de varios líderes del Ejército. Estas fuentes sugieren que una gran parte de los oficiales y suboficiales simplemente no poseen el nivel de confianza que necesitan para sentirse cómodos ejerciendo una iniciativa disciplinada como lo prescribe la Army Doctrine Publication 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* [Publicación de Doctrina del Ejército 6-0, Mando Tipo Misión: Mando y Control de las Fuerzas del Ejército], o como exhortan los altos comandantes como el general Stephen Townsend⁶. Hay dos causas interconectadas que probablemente contribuyan a este fenómeno: (1) actualmente no existen incentivos significativos para que los líderes ejecuten operaciones de manera audaz e innovadora durante el entrenamiento; y (2) la cultura del Ejército desalienta (y hasta castiga directamente) tal enfoque. Por lo tanto, parece que el cálculo que hacen muchos líderes al determinar el análisis de costo-beneficio asociado a la toma de riesgos a menudo los lleva a seguir cursos de acción que solo pueden describirse como convencionales, prosaicos, o lo suficientemente buenos para no ser despedidos.

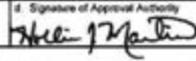
Por su diseño, los CTC, como el Centro Nacional de Entrenamiento o el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta, sirven como lugares principales para que los líderes del Ejército experimenten y practiquen dicha toma de riesgos. Los CTC ofrecen a los comandantes la rara oportunidad de reunir a toda su organización en un único espacio para ejecutar operaciones en un entorno de entrenamiento dinámico y

Página anterior: Integrantes de la Guardia Nacional del Estado de Georgia se apresuran hacia su objetivo durante un ejercicio con fuego en vivo el 12 de mayo de 2018 en el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta (JRTC), Fort Polk, Luisiana. Por diseño, los centros de entrenamiento de combate sirven como los principales lugares para que los líderes del Ejército experimenten y practiquen la toma de riesgos. (Foto: Oficina de Asuntos Públicos del Grupo de Operaciones del JRTC)

realista contra una fuerza opositora altamente capacitada y de pensamiento libre. A los líderes se les asignan objetivos, tareas y recursos, y se les da la oportunidad de poner en práctica su oficio bajo la mirada de observadores-controladores/entrenadores, superiores, homólogos y subordinados. Este proceso suele producirse solo una vez al año. Si las operaciones de combate no están en el horizonte, los líderes solo tienen una oportunidad para impresionar a los evaluadores con su capacidad de aplicar años de experiencia, formación y educación; una oportunidad para asegurar una evaluación anual de «Más Calificado». Lo que está en juego es, sin duda, increíblemente alto. Y son aún más altos si se tiene en cuenta que estos ejercicios suelen ser los eventos con mayor peso durante el tiempo que un oficial pasa en una asignación de desarrollo clave, y que la mayoría de los oficiales son muy conscientes de que necesitan al menos tres evaluaciones de «Más Calificado» en un período de cinco años para asegurar su ascenso al siguiente rango⁷. Teniendo esto en cuenta, se puede entender por qué

los líderes podrían dudar en desviarse demasiado de las convenciones estándares, por qué podrían evitar idear los esquemas «audaces», «innovadores» o «creativos» que los CTC están especialmente diseñados para facilitar.

Algunos pueden mostrarse escépticos ante la idea de que el rendimiento de un líder durante un ejercicio de CTC de diez días influya de forma desproporcionada en el resultado de una evaluación que debería reflejar ostensiblemente su rendimiento a lo largo de todo un año, pero las pruebas indican que esto sí ocurre. Un estudio realizado por Lee A. Evans y G. Lee Robinson revela que los calificadores y los calificadores sénior, al igual que todos los seres humanos, se basan en sesgos cognitivos como el «efecto halo» o el «descuido de la duración» para simplificar la compleja tarea de formular una evaluación exhaustiva que abarque doce meses de interacciones,

DELIBERATE RISK ASSESSMENT WORKSHEET					
1. MISSION/TASK DESCRIPTION Troop Formation (Running Route)			2. DATE (DDMMYYYY) 25/09/2019		
3. PREPARED BY					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Lawrence, Timothy, D.		b. Rank/Grade GS-13		c. Duty Title/Position Director	
d. Unit 1/SAG Fort Lee, VA., Safety		e. Work Email timothy.d.lawrence.civ@mail.mil		f. Telephone (DSN/Commercial (include Area Code)) 539/765-3132	
g. UIC/IN (as required) W6CPAA		h. Training Support/Lesson Plan or OPORD (as required)		i. Signature of Preparer LAWRENCE, TIMOTHY D. (DDM710) D. 1228488310	
Five steps of Risk Management: (1) Identify the hazards (2) Assess the hazards (3) Develop controls & make decisions (4) Implement controls (5) Supervise and evaluate (Step numbers not equal to numbered items on form)					
4. SUBTASK/SUBSTEP OF MISSION/TASK	6. HAZARD	8. INITIAL RISK LEVEL	7. CONTROL	9. HOW TO IMPLEMENT/WHO WILL IMPLEMENT	5. RESIDUAL RISK LEVEL
PT Testing and Daily 4 mile runs troop formation	Vehicle/Pedestrian accident	H	-Closed and joint (running/vehicular) routes -Barriers/cones/signs/Road Guards -Publicize PT Maps/Policy	How: Unit Policy/Media channels/signage Who: Leaders, DPW, MP Presence/Safety	M
	Roadway conditions Potholes, ice, and snow	M	-Ensure roads are maintained -Evaluate risks -Develop Unit Policy and unsafe road conditions procedures	How: Internal unit running policy/DPW Who: Leader, DPW (Roads and Grounds)	L
	Weather Conditions (Fog, Heat, Cold)	M	-Develop Unit Policy -Assess conditions, Develop controls and supervise/evaluate conditions	How: Unit Policy/Risk Mgt. Worksheet Who: Leader	L
				How: Who:	
				How: Who:	
Additional entries for items 6 through 9 are provided on page 2.					
10. OVERALL RESIDUAL RISK LEVEL, (All controls implemented): <input type="checkbox"/> EXTREMELY HIGH <input type="checkbox"/> HIGH <input checked="" type="checkbox"/> MEDIUM <input type="checkbox"/> LOW					
11. OVERALL SUPERVISION PLAN AND RECOMMENDED COURSE OF ACTION At a minimum, barriers/warning signs will be placed at the following intersections: B Avenue at 38 Street, B Avenue at Mabone Avenue, B Avenue at Lee Avenue, B Avenue at 16th Street, B Avenue (North) at Sinsky Boulevard, Shop Road at 19th Street, and Shop Road at 11th Street.					
12. APPROVAL OR DISAPPROVAL OF MISSION OR TASK <input checked="" type="checkbox"/> APPROVE <input type="checkbox"/> DISAPPROVE					
a. Name (Last, First, Middle Initial) Martin, Hollie, J.		b. Rank/Grade O6		c. Duty Title/Position Garrison Commander	
d. Additional Guidance		i. Signature of Approval Authority 			
ENCLOSURE 2					

DD FORM 2977, JAN 2014

Page 1 of 3 Pages

Una página de muestra de un formulario DD 2977, *Hoja de Trabajo de Evaluación de Riesgos Deliberados*. El autor sostiene que los líderes del Ejército tienden a ser reacios al riesgo, aunque herramientas como esta ayudan a mitigarlo durante las operaciones militares. (Imagen de la Política 20-7 de Fort Lee, *Movimientos y Entrenamiento Físico [Rutas de Corridas] de Tropas*).

decisiones y acciones⁸. Ambos prejuicios llevan a los evaluadores a fijarse excesivamente en un solo aspecto del carácter o del rendimiento del evaluado durante este período. Teniendo en cuenta el importante y prolongado proceso de preparación y ejecución de una rotación del CTC, ¿cómo podrían los jefes de unidad no quedarse involuntariamente con las impresiones que se forman allí cuando llega el momento de poner el lápiz en el papel de la evaluación? Además, es precisamente porque los ejercicios del CTC arrojan luz sobre cómo actuarán los subordinados en el combate real que tienen tanto peso.

Otros pueden mostrarse escépticos ante la idea de que muchos líderes del Ejército permitan que el arribismo influya en su toma de decisiones en el entrenamiento o el combate. Sin embargo, esta idea no solo parece excesivamente optimista, sino que contradice un importante volumen de datos que sugieren lo contrario. Para empezar, el histórico estudio de Leonard Wong y Stephen J. Gerras *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* cita explícitamente el arribismo como una fuerza que contribuye a la disposición de los líderes a «mentir, engañar o robar para su propio beneficio»⁹. La política del Ejército de «ascender o abandonar» y la ansiedad de los líderes en torno a la seguridad laboral se hace aún más evidente cuando se tiene en cuenta que la mayoría de los líderes prevén permanecer en el Ejército durante toda su carrera de veinte años. Más del 90 % de los oficiales de grado superior, el 62 % de los oficiales de grado inferior y el 85 % de los suboficiales afirman que este es el caso, según la 2016 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)* [Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro de Liderazgo del Ejército de 2016]¹⁰. Esto sugiere, por tanto, que la mayoría de los líderes han hecho arreglos de vida centrados en sus carreras en el Ejército, a menudo a expensas de la carrera de su cónyuge o de las oportunidades educativas de sus hijos. Además, un reciente estudio de RAND indica que el 46 % de los soldados que ingresan en la fuerza lo hacen por beneficios estrictamente laborales, como un sueldo estable, prestaciones sanitarias y, presumiblemente, la perspectiva de recibir una pensión de por vida. Por el contrario, solo el 9 % se afilia exclusi-

El mayor Michael J. Rasak, Ejército de EUA, es becario del Arte de la Guerra en la Escuela de Comando y Estado Mayor. Es licenciado por la Universidad Estatal de Michigan y está cursando un posgrado en Historia en la Universidad de Western Kentucky. Sus destinos incluyen dos despliegues de combate en Afganistán, uno como jefe de pelotón de infantería y otro como oficial de inteligencia de escuadrón.

vamente por motivos institucionales (por ejemplo, patriotismo, vocación de servicio, historia familiar)¹¹. La combinación de los conjuntos de datos anteriores revela una institución saturada de individuos y líderes, para bien o para mal, pegados a los fundamentos financieros de su carrera. Aunque es imposible determinar el porcentaje exacto de líderes que permiten que la seguridad en el empleo

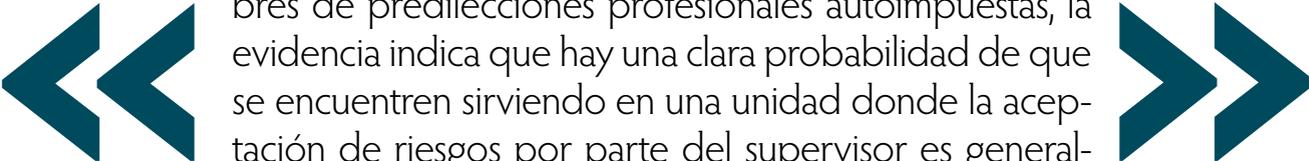
afecte a su voluntad de llevar a cabo planes audaces o creativos, una estimación muy conservadora podría situarse en torno al 35 %, aunque quizás sea más probable una cifra mucho mayor¹².

Estas consideraciones plantean la siguiente pregunta: ¿Qué incentivos tienen los líderes para ser audaces, innovadores o creativos? En el mejor de los casos, un líder podría recibir reconocimiento y altas calificaciones por su excelente desempeño. En el peor de los casos, este mismo líder podría ser despedido, ser tachado de inepto y tener que luchar para rehabilitar su reputación profesional. Dicho de otra manera, la elección de ser audaz o innovador tiene un resultado que puede acabar con la carrera. Por el contrario, si un líder se adhiere a las convenciones rutinarias y ejecuta las tareas mínimas señaladas por la doctrina o las órdenes del cuartel general superior, tiene muchas posibilidades de tener éxito y de limitarse a cabalgar sobre una ola de seguridad hasta el ascenso en grado. Es un hecho que en cada uno de los rangos que conducen a teniente coronel (el rango que la mayoría de los oficiales deben alcanzar para retirarse) prácticamente todas las instituciones militares tienen una tasa de promoción superior al 50 %¹³. Por lo tanto, si los líderes pueden simplemente evitar llamar la atención negativa sobre sí mismos durante uno de los eventos más importantes de su período de calificación, la ley de los promedios sugiere que pueden alcanzar su objetivo de retirarse sin necesidad de riesgos audaces o agresivos.

Incluso si los líderes especialmente motivados están libres de predilecciones profesionales autoimpuestas, la evidencia indica que hay una clara probabilidad de que se encuentren sirviendo en una unidad donde la aceptación de riesgos por parte del supervisor es generalmente desfavorable o completamente ausente. En el informe CASAL de 2016, solo el 66 % de los líderes, desde el sargento hasta el capitán, consideraban que a los miembros de la unidad «se les permitía y se les animaba a aprender de los errores honestos»¹⁴. Resulta revelador que esta tendencia sea peor para los individuos asignados a las unidades que usan la tabla de organización y equipo (TO&E) que a las unidades que emplean la tabla de distribución y asignaciones (TDA) — lo que indica que son precisamente las unidades operativas que se entrenan para el combate y se despliegan en él las que más sufren por el liderazgo reacio al riesgo¹⁵. Mientras que el 71 % de los oficiales de grado de compañía en asignaciones tipo TDA sienten que los miembros de la unidad están

«facultados para tomar decisiones relativas a sus funciones», solo el 63 % de los oficiales asignados a una unidad TO&E sienten lo mismo. En el caso de los suboficiales en destinos TO&E, el nivel de desconfianza es significativamente peor: solo el 57 % se siente animado a aprender de los errores honestos, y el 54 % se siente capacitado para

una aparente reticencia de toda la institución a priorizar la innovación, la creatividad y el pensamiento fuera de lo común en los niveles táctico y operacional. Un informe de tendencias del CTC de 2019 del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA indica que los comandantes obstaculizan sistemáticamente la iniciativa y el


 Incluso si los líderes especialmente motivados están libres de predilecciones profesionales autoimpuestas, la evidencia indica que hay una clara probabilidad de que se encuentren sirviendo en una unidad donde la aceptación de riesgos por parte del supervisor es generalmente desfavorable o completamente ausente.

tomar decisiones relativas a sus funciones. En último lugar, y lo que es más convincente, solo el 52 % de todos los líderes encuestados — desde el sargento hasta el coronel — consideraban que sus supervisores inmediatos «fomentaban un clima de desarrollo (es decir, permitían aprender de los errores honestos)»¹⁶. Por lo tanto, una estimación razonable del porcentaje de líderes que se encuentran trabajando bajo un supervisor con aversión al riesgo que desalienta su aprendizaje a partir de los errores puede situarse en aproximadamente el 45 %.

La síntesis de los datos anteriores arroja resultados dignos de mención. Si el 35 % de todos los líderes se oponen instintivamente a emprender acciones «audaces» por razones de carrera, y el 45 % de todos los líderes se encuentran bajo el mando de un comandante reacio al riesgo, entonces el porcentaje de líderes que poseen tanto la voluntad interna como el apoyo externo para asumir riesgos puede oscilar entre el 20 % y el 55 %, con una media del 37.5 %¹⁷. En una simulación realizada por el autor utilizando una muestra aleatoria de quinientos líderes hipotéticos, solo el 31.4 % poseía ambas características¹⁸. Por supuesto, esta cifra podría fluctuar hacia arriba o hacia abajo dependiendo de la distribución de las unidades que asumen riesgos entre las que no los asumen. No obstante, parece que, por término medio, solo un tercio de los oficiales que se dirigen a los CTC son capaces de comprar lo que vende Townsend, que «está bien correr con tijeras».

Sin embargo, esta minoría de oficiales tiene otras consideraciones en mente que disminuyen aún más cualquier oportunidad de correr con tijeras — a saber,

análisis del estado mayor al dirigir inmediatamente una sola línea de acción (COA) al comienzo del proceso de planificación¹⁹. Por muy eficiente que sea el tiempo, el uso habitual de COA dirigidas por el mando puede, en última instancia, restarle valor a un clima de pensamiento libre, lluvia de ideas, opiniones sobre cómo actuaría la fuerza opositora desde el punto de vista del enemigo (*red-teaming*) u otros procesos de planificación creativos o colaborativos. En cambio, las COA dirigidas fomentan la antítesis de estos procesos: el pensamiento de grupo y una obediencia sin sentido a la dirección superior. Un estudio de Harvard realizado por Sayce Falk y Sasha Rogers revela este patrón. Según su investigación, casi la mitad de los oficiales subalternos que abandonan las fuerzas armadas afirman que lo hacen porque consideran que «no se identifican ni se recompensan rasgos como la creatividad, en lugar de cualidades como la resistencia física o la capacidad de cumplir órdenes»²⁰. Además, de todos los atributos de liderazgo del Ejército, los soldados califican sistemáticamente la «innovación» como el más bajo demostrado por su supervisor inmediato²¹.

La tendencia histórica de los líderes del Ejército a emitir órdenes de misión excesivamente prescriptivas revela igualmente una institución inundada de oficiales poco dispuestos a desviarse de una estricta adhesión a los resultados doctrinales o a los requisitos de evaluación. Este hecho es evidente en numerosas observaciones registradas por los CTC, el Programa de Formación de Mando Tipo Misión del Ejército y la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas²². Estas entidades planean que las unidades generan habitualmente órdenes



Soldados de la Guardia Nacional del Ejército del Estado de Arkansas con la 1036ª Compañía de Ingenieros de Jonesboro, Arkansas, detonan una carga de línea antiminas M58 el 16 de agosto de 2015 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. Las lecciones aprendidas en el centro de entrenamiento de combate indican que la aceptación de riesgos es completamente ausente en el entrenamiento. (Foto: Mayor W. Chris Clyne, 115º Destacamento Móvil de Asuntos Públicos)

demasiado detalladas que contienen enormes volúmenes de información que son casi imposibles de recibir, digerir y actuar a tiempo por parte de los mandos subordinados. Las unidades pueden esperar que una sola orden contenga docenas de productos que sirvan tanto para fines normativos como informativos, para incluir superposiciones, plantillas, matrices, listas de control, gráficos, anexos, apéndices, mapas y actualizaciones de inteligencia. Una directiva tan masiva — que contiene innumerables tareas, requisitos y plazos enterrados bajo montones de datos — socava cualquier percepción de autonomía o libertad de acción de los subordinados²³. Peor aún, los líderes a menudo se encuentran entregando o recibiendo estas órdenes a través de medios ineficientes o redundantes; un participante del Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta señaló su necesidad de convertir los productos analógicos de sus escalones inferiores en digitales

para que su cuartel general superior pudiera tener visibilidad sobre las operaciones de sus unidades²⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, no es de extrañar que el Ejército tenga un problema de aceptación de riesgos. Aproximadamente un tercio de los oficiales no están dispuestos a poner en peligro su seguridad financiera mediante la realización de actos de audacia o creatividad que podrían poner en peligro su carrera; otro tercio se encuentra en unidades en las que los supervisores directos no están dispuestos a tolerar esa toma de riesgos; y el tercio restante opera en una institución que generalmente da poca libertad de acción y ejerce control estricto y jerárquico sobre la autonomía de los subordinados. Por mucho que lo intenten, es poco probable que los altos mandos del Ejército cambien esta tendencia mediante simples exhortaciones sobre la importancia del mando tipo misión. En cambio, para lograr un verdadero cambio, sus palabras

deben modificar la forma en que el Ejército evalúa a sus líderes. Hasta que se incentiven adecuadamente la audacia, la creatividad y la agresividad, los oficiales y suboficiales seguirán jugando a lo seguro en lugares como el Centro Nacional de Entrenamiento. Y esto es lamentable, ya que muchos de los más grandes

pensadores militares, innovadores de la doctrina y líderes de combate de la humanidad florecen a partir de años de experimentación intrépida y pensamiento no convencional. Como observó en una ocasión el general Omar Bradley, «el juicio viene de la experiencia y la experiencia viene del mal juicio»²⁵. ■

Notas

1. Sir William Slim, «Higher Command in War», *Military Review* 70, nro. 5 (mayo de 1990): 20 [también disponible en español: El alto mando en tiempos de guerra (army.mil)].

2. Onasander, *Strategikos* [El general], trad. Illinois Greek Club (Harvard, MA: Loeb Classical Library, 1923), 32.3.

3. Vegetius, *Epitome of Military Science*, trad. N. P. Milner (Liverpool, RU: Liverpool University Press, 2001), 3.26.

4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-13.

5. *Ibid.*, 2-17.

6. Stephen Townsend, Douglass Crissman y Kelly McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors, Part 1», *Military Review* 99, nro. 3 (mayo-junio de 2019): 4-9, accedido 25 de marzo de 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/May-June-2019/Townsend-Mission-Command/>.

7. Por ejemplo, véase «Infantry Branch FY22 LTC PSB Analysis and Key Points», U.S. Army Human Resources Command, 8 de marzo de 2022, accedido 27 de marzo de 2022, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acceso restringido).

8. Lee A. Evans y G. Lee Robinson, «Evaluating Our Evaluations: Recognizing and Countering Performance Evaluation Pitfalls», *Military Review* 100, nro. 1 (enero-febrero de 2020): 97-98.

9. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015), 26-27, accedido 21 de marzo de 2022, https://press.armywarcollege.edu/monographs/466?utm_source=press.armywarcollege.edu%2Fmonographs%2F466&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages.

10. U.S. Army Center for Army Leadership (CAL), «Military Leader Findings», *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)*, Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: CAL, agosto de 2017), 37.

11. Todd C. Helmus et al., *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018), 26-27.

12. CAL, «Military Leader Findings», 48. El 35 % es una estimación baja derivada por el autor. Tiene en cuenta el porcentaje de soldados que se alistán únicamente por motivos laborales (aproximadamente el 50 %), el porcentaje de líderes

que prevén permanecer en el Ejército durante toda su carrera de veinte años (aproximadamente el 80 %) y el porcentaje de líderes que consideran que su supervisor inmediato es intolerante con el aprendizaje de los subordinados a través de errores honestos (aproximadamente el 45 %).

13. Para las tasas de ascenso en grado, véase «PSB Results & MOI» del U.S. Army Human Resources Command para cada junta de selección convocada, <https://www.hrc.army.mil/content/ACTIVE%20OFFICER%20SELECTION%20BOARDS> (acceso restringido).

14. CAL, «Military Leader Findings», 48.

15. Army Regulation 71-32, *Force Development and Documentation Consolidated Policies* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 32-33. A diferencia de las unidades MTOE desplegables, las unidades TDA generalmente no son desplegables y están organizadas para cumplir con las misiones dirigidas por el Cuartel General del Departamento del Ejército.

16. CAL, «Military Leader Findings», 96.

17. El extremo superior de la escala podría producirse si solo los subordinados no profesionales estuvieran bajo el mando del 55 % de los supervisores que aceptan el riesgo. El extremo más bajo podría darse si todos los subordinados de carrera (35 %) estuvieran a cargo de un supervisor que aceptara el riesgo (55 %), con lo que solo quedaría una diferencia del 20% para una correspondencia entre un subordinado no profesional y un supervisor que aceptara el riesgo.

18. Esta simulación se realizó en Microsoft Excel. Se crearon quinientas filas para representar a cada líder. Cada fila tenía dos celdas que contenían un decimal de dos dígitos generado aleatoriamente. La primera celda representaba la probabilidad de predisposición del líder a anteponer su carrera a la audacia, y la segunda celda representaba la probabilidad de asignación del líder a una unidad con un supervisor con aversión al riesgo. Si una fila tenía un decimal por debajo del 35 % en la primera celda, se borraba esa fila. Si una fila tenía un decimal por debajo del 45 % en la segunda celda, esa celda se borraba. Las filas restantes se sumaron, dando un total de $157.157 / 500 = 0.314$, es decir, el 31.4 %.

19. U.S. Army Center for Army Lessons Learned (CALL), «Combat Training Center Trends 2019», Nro. 20-10 (Fort Leavenworth, KS: CALL, 2019), 2-3, accedido 17 de mayo de 2022, <https://call2.army.mil/docs/doc17997/17997.pdf> (acceso restringido).

20. Sayce Falk y Sasha Rogers, «Executive Summary», *Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities*

(Cambridge, MA: Harvard University John F. Kennedy School of Government, marzo de 2011), accedido 17 de mayo de 2022, <https://officercandidatesschool.com/wp-content/uploads/2019/03/Junior-Military-Officer-Retention-Challenges-and-Opportunities-by-Sayce-Falk-Sasha-Rogers-John-F.-Kennedy-School-of-Government-Harvard-University.pdf>.

21. CAL, «Military Leader Findings», 11.

22. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command», 8; Integrantes del Programa de Formación del Mando Tipo Misión, discusiones con el autor, seminario de los estudiosos del Arte de la Guerra, Fort Leavenworth, Kansas, 21 de marzo de 2022; Integrantes de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas, discusiones con el autor, seminario de los estudiosos del Arte de la Guerra, Fort Leavenworth, Kansas, 9 de marzo de 2022.

23. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command», 6. Los autores sostienen que un exceso de regulación y largas listas de tareas, «gran parte del cual tenía poco que ver con la conducción de la guerra o la preparación para el combate», han fomentado un entorno en el que los líderes están ahora acostumbrados a tener menos autonomía tanto en la capacitación como en el combate.

24. John Bolton, «Overkill: Army Mission Command Systems Inhibit Mission Command», Small Wars Journal, agosto de 2017, accedido 25 de marzo de 2022, <https://smallwarjournal.com/jrnl/art/overkill-army-mission-command-systems-inhibit-mission-command?msckid=99c9c6eeb0a111ec-9023932ca93ee17d>.

25. ADP 6-0, *Mission Command*, 2-17.

Las relaciones cívico-militares

En nuestro próximo número, *Military Review* se complace en ofrecerles artículos de interés centrados en un estudio franco y análisis crítico de las relaciones cívico-militares en Estados Unidos, tras la retirada a presión de las fuerzas estadounidenses de Afganistán.





Un vehículo militar turco patrulla cerca de la frontera entre Türkiye e Irán el 21 de agosto de 2021 en la provincia de Van, al este de Türkiye. Los soldados turcos y la policía de operaciones especiales están reforzando las medidas para garantizar la seguridad de la frontera oriental del país con Irán a fin de evitar en flujo de migración ilegal desde otros países, incluido Afganistán. Los afganos que huyen de los talibanes han estado cruzando ilegalmente la frontera turca desde Irán hasta la provincia de Van. (Foto: Ali Ihsan Ozturk/Demiroren Visual Media/ABACAPRESS.COM a través de Alamy)

Un juego de equilibrio de Jano

Medidas de seguridad fronteriza de las Fuerzas Armadas de Türkiye

Coronel Özgür Körpe, PhD, Ejército de Türkiye

Nota de la redacción: El uso de «Türkiye» en lugar «Turquía» en el presente artículo es a petición del autor. Türkiye se utiliza ahora oficialmente por la OTAN.

Tal vez el efecto secundario más importante de la migración irregular en el mundo actual para cualquier país que la acepte es el riesgo de desestabilización. Hoy en día, Türkiye se enfrenta a ese riesgo. Además, los aliados de Türkiye, especialmente los miembros de la OTAN, la han obligado básicamente a enfrentarse a este problema en solitario, incluso con el aumento masivo de la migración irregular y los refugiados que se produjo en 2015 con la intervención rusa en la guerra civil siria. A modo de comparación, el apoyo prestado a Türkiye para ayudar a los refugiados e inmigrantes no se parece en nada al apoyo masivo prestado a los países vecinos de Ucrania que experimentaron una migración masiva de refugiados debido a la invasión rusa de febrero de 2022. Además, Türkiye ha tenido que lidiar con muchas más oleadas de personas de diferentes países que los vecinos de Ucrania¹.

No obstante, no es posible encontrar un país que haya sido más competente o eficaz que Türkiye, tanto desde el punto de vista cultural como humano, con respecto al reto de hacer frente a las oleadas de migración irregular procedentes de Asia y África

El coronel Özgür Körpe, PhD, Ejército de Türkiye, es profesor adjunto de estrategia militar en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de la Universidad de Defensa Nacional en Estambul. Es licenciado por la Academia Militar de Türkiye, tiene una maestría del Instituto de Investigación Estratégica y de la Escuela Superior de Guerra del Ejército, y un doctorado de la Universidad Técnica de Yıldız. Sus misiones incluyen operaciones antiterroristas en diferentes áreas operacionales y asignaciones como asesor/instructor en la República Kirguisa y Afganistán.

que intentan cruzar por su territorio hacia Occidente. Sin embargo, la sociedad turca merece y espera una mayor empatía y un apoyo más tangible por parte de sus aliados occidentales — especialmente los miembros de la OTAN— para ayudar a tratar la cuestión de los refugiados y la migración ilegal.

El contexto del problema de la inmigración ilegal

El mundo actual está pasando de un lugar compuesto por espacios sociopolíticos blancos y

negros relativamente predecibles — donde las zonas estables pueden distinguirse fácilmente de las zonas inestables caracterizadas por espacios identificables de amenazas y enemigos— a un futuro distópico en el que los problemas complejos y perversos han hecho que la distinción entre los espacios blancos y negros sea a la vez borrosa y arraigada, evolucionando cada vez más hacia zonas grises donde «el hombre es lobo para el hombre». Gran parte de esta confusión ha sido el resultado de un dramático aumento de la migración masiva incontrolada a través de las fronteras que está superando la capacidad de muchas naciones para gestionar el flujo, al tiempo que amenaza con diluir las identidades nacionales establecidas con lealtades estatales populares.

En un ambiente mundial cada vez más «hobbesiano», el limitado número de Estados que han alcanzado un cierto nivel de prosperidad y estabilidad sociopolítica/económica se han convertido cada vez más en objetivos de la migración global masiva desde zonas menos desarrolladas del mundo, acompañada de una mayor infiltración de estos Estados y zonas más estables por parte de estructuras terroristas y criminales transnacionales. Esta situación es inquietante para los Estados más desarrollados y, por tanto, multiplica el número de zonas inestables en todo el mundo y disminuye la previsibilidad de los Estados destinatarios. Por ejemplo, según un informe de las Naciones Unidas, el 77 % de los ciudadanos de los países más desarrollados están preocupados por cómo la migración irregular podría afectar negativamente su vida económica y social, lo que está dos puntos por encima de la media mundial del 75 %². Además, la tendencia se autopromueve; un aumento del flujo incontrolado de personas desde zonas inestables hacia otras estables, si no es obstaculizado por un esfuerzo internacional, estimula un flujo aún mayor de inmigrantes irregulares. Esto hace que los Estados estables y su lugar en el actual orden mundial corran un riesgo mucho mayor de inestabilidad, lo que a su vez amenaza con provocar una mayor inestabilidad global.

Por ello, muchos Estados desarrollados han empezado a buscar formas de frenar las oleadas irregulares de inmigrantes incontrolados que cruzan sus fronteras y que amenazan su propia estabilidad interna y bienestar social, al tiempo que cooperan con otros Estados en sus esfuerzos por hacer lo mismo. En pocas palabras, ahora se entiende que ya no basta con que los países garanticen por sí solos el bienestar de sus poblaciones nativas y la

estabilidad interna. Hoy en día, muchos Estados perciben que, si bien ellos mismos han logrado un cierto nivel de prosperidad y estabilidad para sus pueblos, las condiciones que pueden haber convertido a sus naciones en islas de estabilidad también pueden haberlas convertido en objetivos que atraen a los emigrantes de un mar de

Estados de Europa Occidental, cuya prosperidad y leyes liberales sirven de imán para los refugiados e inmigrantes ilegales. En consecuencia, Türkiye ha adoptado medidas que pretenden ser a la vez humanas, pero cautelosamente prudentes, a la hora de proporcionar niveles adecuados de ayuda humanita-

Como un guardián de la puerta de un hemisferio estable, Türkiye es uno de esos Estados que luchan contra la migración incontrolada de vecinos fronterizos como Siria, Irak e Irán, así como de estados no fronterizos como Afganistán, Turkmenistán y Libia.

Estados vecinos y poblaciones inestables; algunos de estos Estados estables, por otra parte, tienen que lidiar con el problema multilateral de impedir que las oleadas migratorias penetren en las islas de estabilidad, ya que comparan sus fronteras con muchos vecinos inestables.

Como un guardián de la puerta de un hemisferio estable, Türkiye es uno de esos Estados que luchan contra la migración incontrolada de vecinos fronterizos como Siria, Irak e Irán, así como de estados no fronterizos como Afganistán, Turkmenistán y Libia³. En consecuencia, las medidas que ha tomado para controlar la migración ilegal y mitigar sus efectos merecen un examen más detallado por parte de otros Estados-nación para obtener lecciones.

Türkiye como el Jano de un hemisferio estable

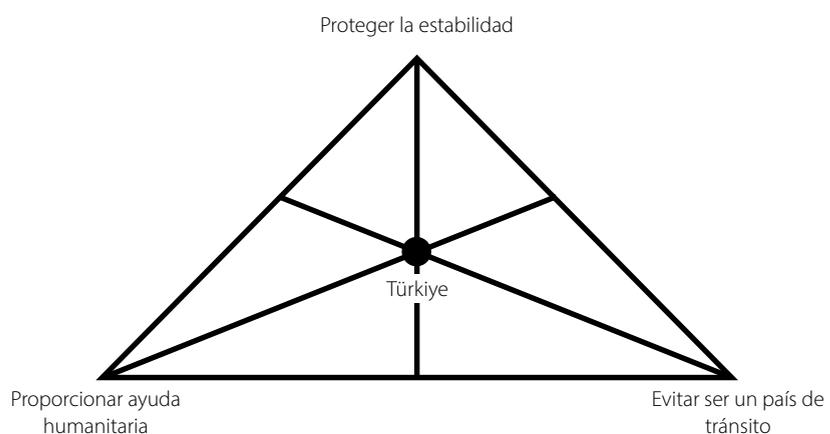
Jano, considerado el dios de la puerta en la mitología romana, se representa con dos caras, una que mira a los que llegan a la ciudad y otra que cuida de los que salen de ella y garantiza su seguridad. Dejando a un lado las creencias mitológicas, la lección que podemos extraer del mito de Jano es que los países en transición deben tener un sentido multifacético de la seguridad. Por eso, para Türkiye, el problema de la inmigración se ha convertido en un juego de equilibrio trilateral (véase la figura 1).

En este juego de equilibrios, por un lado, Türkiye tiene que proteger la estabilidad de su propia población y, por otro, tiene que evitar ser utilizada simplemente como puente de tránsito para las poblaciones que huyen de sus países de origen para llegar a los

Estados de Europa Occidental, cuya prosperidad y leyes liberales sirven de imán para los refugiados e inmigrantes ilegales. En consecuencia, Türkiye ha adoptado medidas que pretenden ser a la vez humanas, pero cautelosamente prudentes, a la hora de proporcionar niveles adecuados de ayuda humanita-

ria a las víctimas civiles de los conflictos en los países vecinos, al tiempo que ayudan a los inmigrantes irregulares a decidir su destino final. Por supuesto, el carácter político y económico de Türkiye no se limita al de guardián de la puerta de un hemisferio estable. A partir de 2022, Türkiye ha cumplido setenta años como miembro de la OTAN. Por lo tanto, desde la perspectiva de la OTAN, Türkiye debe ser percibida, respetada y valorada por constituir la frontera sureste de la OTAN que comparte los objetivos colectivos de paz y estabilidad de la OTAN con sus otros miembros y sus vecinos. Como miembro de la OTAN, sus fuerzas armadas altamente profesionales y su probado compromiso con sus obligaciones con la OTAN han hecho que se encuentre entre los socios más fiables de la OTAN, ya que ha garantizado la defensa del flanco oriental de la OTAN tanto durante la Guerra Fría como en la era postsoviética inmediatamente posterior a la caída del Telón de Acero y la aparición de Estados desestabilizados, sobre todo Irak y Siria.

Türkiye sigue siendo un miembro inestimable de la OTAN hasta el día de hoy, aplicando su experiencia en guerra híbrida y contraterrorismo ante elementos insurgentes para ayudar a estabilizar Oriente Medio y algunas naciones asiáticas con las cuales comparte fronteras. Además, Türkiye ha sido especialmente eficaz a la hora de contrarrestar los elementos que llevan a cabo ataques transfronterizos contra su propio territorio nacional desde Siria e Irak por parte de una serie de adversarios que incluyen a terroristas separatistas y de motivación religiosa.



(Figura del autor)

Figura 1. El equilibrio trilateral de Türkiye

No obstante, los regímenes inestables en las naciones fronterizas siguen siendo el principal reto del complejo ambiente de seguridad al que se enfrenta Türkiye en la actualidad. La imprevisibilidad de dicha inestabilidad en sus fronteras es el principal factor que configura la organización de defensa, la doctrina táctica y la industria de defensa de Türkiye, y es la principal razón del interés de Türkiye en mitigar la migración irregular que utiliza su territorio.

Cómo abordar la seguridad fronteriza

A continuación, se describirán con más detalle las medidas adoptadas por las Fuerzas Armadas de Türkiye (FAT) contra las amenazas a la seguridad fronteriza a las que se han enfrentado en los últimos años. Los métodos de toma de decisiones militares que ha empleado —como el diseño operacional, el análisis de factores y la gestión de riesgos— se expondrán para que los lectores los tengan en cuenta a la hora de tomar medidas contra amenazas similares. Para ello, se proporcionará una discusión simplificada y más comprensible para que los elementos principales del tema queden claros para el lector.

La migración irregular y el terrorismo

En primer lugar, se enmarcará la migración irregular y el problema del terrorismo asociado que afecta a la seguridad fronteriza. A continuación, se definirán los efectos de la migración irregular en la seguridad fronteriza y los problemas que provoca. Por último, se expondrán

las medidas adoptadas por las FAT para mitigar los problemas planteados.

Cabe señalar, como limitación metodológica, que el problema principal no es la moralidad o la legalidad de la inmigración y el debate político que generan las distintas opiniones. El presente artículo se centra en las medidas operacionales de seguridad fronteriza que pueden adoptarse para mitigar la migración irregular y contrarrestar el uso de dicha migración por parte de grupos terroristas. Los datos de investigación se basan en fuentes abiertas, pero los conocimientos relativos al análisis proceden de la experiencia personal y la perspectiva del autor.

Paso 1. Enmarcar el problema

Según el *Glosario de Migración* de la Organización Internacional para las Migraciones, por migración irregular se entiende «el movimiento de personas que tiene lugar al margen de las leyes, reglamentos o acuerdos internacionales que rigen la entrada o salida del Estado de origen, tránsito o destino»⁴.

El fenómeno de la migración irregular suele surgir cuando los países subdesarrollados son incapaces de ofrecer suficientes oportunidades sociales y económicas a su población, las preocupaciones de seguridad individual de los inmigrantes (por ejemplo, la guerra, las tensiones regionales y la guerra civil) los hacen buscar un ambiente más seguro, o los inmigrantes piensan que no podrán tener las oportunidades que desean en su propio país en el futuro. Los emigrantes irregulares se ven además alentados a viajar a países desarrollados afectados por la escasez de mano de obra, causada en parte por el envejecimiento de la población que no puede satisfacer las necesidades laborales. Esta situación tiende a favorecer la aplicación laxa de las leyes migratorias de algunos Estados desarrollados.

Por lo tanto, en estos Estados, la población suele percibir la migración irregular como una situación «informal» en lugar de «ilegal» que puede pasarse por alto si los grupos sociales a los que afecta y el impacto que tiene en el ambiente social se consideran tolerables. Por lo tanto, un gran número de inmigrantes irregulares que trabajan de manera informal

en el mercado laboral de esos países receptores, que son técnicamente ilegales, no son percibidos como criminales o ilegales por los ciudadanos comunes, lo que permite a los inmigrantes mantener su presencia en esos países. Esta perspectiva popular suele persistir mientras se limite al mercado laboral.

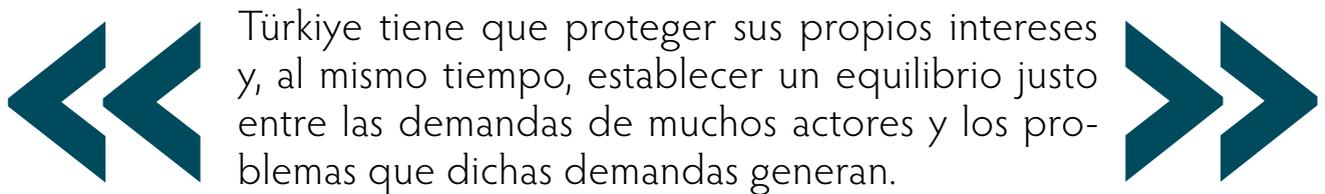
Otra razón por la que la migración irregular no es considerada con alarma por algunos gobiernos y poblaciones de los países anfitriones es que las características de los inmigrantes y su estatus pueden cambiar en cualquier momento. La presencia de inmigrantes ilegales suele considerarse un fenómeno temporal porque no es posible predecir quiénes serán, ni cuándo, cómo y en qué dirección actuarán. Estos inmigrantes pueden decidir, sin previo aviso, intentar trasladarse a otro lugar o regresar a su hogar de origen.

Estas percepciones comunes se aplican dentro de Türkiye, y muchos de los ciudadanos nativos de Türkiye han mostrado una notable tolerancia e incluso un cierto nivel de apoyo a la presencia de inmigrantes irregulares. Sin embargo, han surgido tendencias preocupantes que parecen mostrar que esa tolerancia se está agotando. Por ejemplo, debido a la repentina entrada de inmigrantes irregulares, los mercados laborales turcos en particular han experimentado los efectos adversos relativamente recientes de los inmigrantes que compiten por los puestos de trabajo. Y lo que es más importante, la disminución de la tolerancia pasiva hacia la inmigración irregular ha ido un poco más allá debido a la aparición de diferentes actores que explotan a dichos inmigrantes. En consecuencia, los problemas de seguridad fronteriza a los que se enfrenta

La primera dimensión: las regiones inestables.

El hecho de que los países se vean afectados negativamente por los problemas derivados de los Estados inestables de su zona es lo que algunos especialistas en ciencias políticas denominan «inestabilidad de mala vecindad»⁵. Según este punto de vista, la inestabilidad se vuelve contagiosa cuando los grupos de oposición comienzan a introducir y promover con éxito ideas hostiles a través de las fronteras que desafían directamente las narrativas sociales establecidas de una nación anfitriona, poniendo en cuestión la identidad nacional y la legitimidad del Estado. De manera relacionada, Luisa Blanco y Robin Grier afirman que los países en las «regiones en conflicto» pueden estar expuestos a la «inestabilidad de mala vecindad» porque ciertos Estados utilizan a los refugiados/inmigrantes ilegales para violar y deslegitimar intencionadamente las fronteras al tiempo que hacen reclamaciones territoriales y también al permitir que los grupos terroristas utilicen su territorio como base para lanzar ataques transfronterizos⁶.

He destacado el impacto de la migración irregular en la inestabilidad política regional como concepto teórico porque Türkiye lleva muchos años sufriendo un problema de inestabilidad regional que proviene cada vez más de grupos irregulares e ilegales cuyas ideas desafían la legitimidad y la soberanía del gobierno turco. Estos grupos incluyen a veces organizaciones terroristas separatistas como el *Partiya Karkerên Kurdistanê* (Partido de los Trabajadores del Kurdistán, o PKK) y las estrechamente asociadas

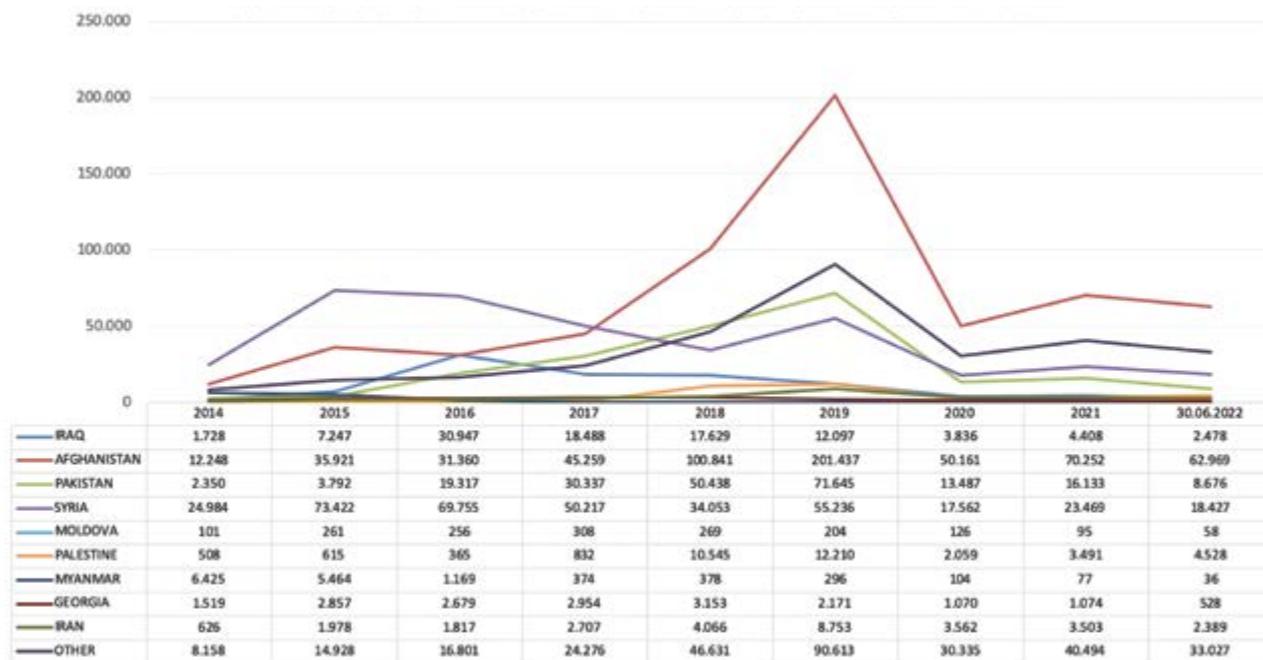

 Türkiye tiene que proteger sus propios intereses y, al mismo tiempo, establecer un equilibrio justo entre las demandas de muchos actores y los problemas que dichas demandas generan.

Türkiye tienen cinco dimensiones directamente relacionadas con la migración irregular:

- ◆ regiones inestables
- ◆ inevitabilidad geográfica
- ◆ migración de múltiples fuentes
- ◆ Türkiye no es el destino final
- ◆ tradición estatal de Türkiye.

Yekîneyên Parastina Gel (Unidades de Defensa del Pueblo, o YPG), y a veces redes terroristas de motivación religiosa como Al Qaeda y el Estado Islámico.

Por lo tanto, la primera dimensión del problema al que se enfrentan las FAT es el reconocimiento de que el riesgo de inestabilidad ha llegado a las fronteras de Türkiye con una gravedad cada vez mayor después de la Guerra Fría.



*By the date of 30.06.2022

(Figura de la Presidencia de Gestión de Migración)

Figura 2. Distribución de los migrantes irregulares por nacionalidad y año

La segunda dimensión: la inevitabilidad geográfica. «La geografía es el destino». Algunos atribuyen esta cita al célebre pensador magrebí Ibn Khaldun⁷. Esta máxima puede aplicarse con éxito a lo que ha sucedido con cualquier Estado a lo largo de la historia. En el caso de Türkiye, su situación geográfica le proporciona grandes ventajas, pero crea ciertas tensiones. Por esta razón, Türkiye tiene que proteger sus propios intereses y, al mismo tiempo, establecer un equilibrio justo entre las demandas de muchos actores y los problemas que dichas demandas generan. Es muy difícil lograr ese equilibrio, pero Türkiye es uno de los pocos países que ha tomado medidas activas para equilibrar las tensiones internas desestabilizadoras y opositoras de los Estados vecinos, al tiempo que protege sus intereses nacionales internos. Mientras continúa sus operaciones contra el PKK en el norte de Irak, sigue las actividades enmascaradas de su extensión siria e informa tanto a sus aliados occidentales como a Rusia. Ningún otro Estado del mundo ha tenido que garantizar la seguridad fronteriza sin aumentar las tensiones con Rusia, que se ha convertido en un país fronterizo de facto, mientras persigue intereses comunes con sus antiguos aliados.

La tercera dimensión: la migración de múltiples fuentes. Desde la guerra civil en Yugoslavia (1991-2001), Türkiye ha sido un destino seguro para los civiles de los Estados de las antiguas provincias otomanas para escapar y refugiarse durante y después de los conflictos internos en esas naciones. En realidad, esto no es nada históricamente nuevo. Türkiye ha sido el país de destino elegido por muchos grupos de inmigrantes que huían de la agitación o la persecución en otras naciones durante casi dos siglos. Por ejemplo, tras las conquistas zaristas rusas en los Balcanes, Crimea, el Cáucaso y Asia central en el siglo XIX, miles de musulmanes de Crimea, del Cáucaso y turcos emigraron a las tierras otomanas y se asentaron en Anatolia oriental y central⁸. Además, tras las guerras de los Balcanes de 1912-1913, cientos de miles de turcos emigraron a Anatolia y se asentaron en Anatolia occidental. Con el Tratado de Lausana de 1923 y el Tratado de Ankara de 1930, los griegos de Anatolia y los turcos de Grecia fueron sometidos a un intercambio de población⁹. Un vestigio de esta migración es que el número de turcos inmigrantes aún llamados «muhajir» —inmigrantes— entre los ciudadanos de la República de Türkiye es bastante elevado.

La historia de la inmigración en la República de Türkiye no termina con esos casos. En otro ejemplo más reciente, tras la invasión de Afganistán por parte de la Unión Soviética entre 1979 y 1989, muchos ciudadanos afganos se refugiaron en Türkiye¹⁰. Pero, sin duda, la más famosa de las migraciones durante los años de la Guerra Fría fue la de los turcos búlgaros que emigraron a Türkiye en la década de 1980, huyendo de la persecución opresiva del secretario general del Partido Comunista búlgaro Todor Zhivkov¹¹.

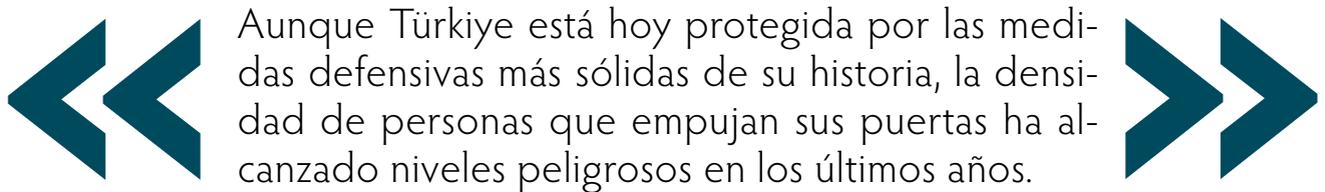
Tras el fin de la Guerra Fría, algunos factores que dan lugar a la inmigración han cambiado considerablemente. A excepción de la Guerra Civil de Yugoslavia, el número de grupos terroristas que se mezclan con los inmigrantes ha aumentado considerablemente. Por ejemplo, la organización terrorista PKK, aprovechando el vacío de autoridad en el norte de Irak tras la primera Guerra del Golfo, estableció su base en esta región y se infiltró en Türkiye escondiéndose entre decenas de miles de peshmerga que huían de la persecución de Saddam Hussein¹².

La cuarta dimensión: Türkiye no es el destino final. Türkiye no es el único destino de los inmigrantes irregulares que viajan por el continente euroasiático. Como estamos viendo hoy de nuevo en Ucrania, la inmigración se ha convertido en un fenómeno importante en el complejo ambiente de seguridad del siglo XXI. El destino final deseado por la mayoría de los inmigrantes parece ser los Estados de Europa occidental. Por consiguiente, debido a su situación geográfica, que sirve de puente entre Oriente Medio y Europa, Türkiye

el problema, el flujo de personas hacia las fronteras de Türkiye no solo procede de sus países vecinos o de los más próximos. Desde hace años hay un número importante de inmigrantes irregulares y refugiados de regiones no fronterizas procedentes de un gran número de áreas que sufren inestabilidad y conflictos, como Afganistán, el Sudeste Asiático, África, Europa del Este, el Cáucaso, los Balcanes y, recientemente, Ucrania.

A diferencia de los inmigrantes de la historia mencionada anteriormente, muchos de los cuales eligieron Türkiye como destino porque compartían la religión islámica con los turcos, los nuevos inmigrantes suelen ser claramente diferentes en cuanto a estilo de vida y tradiciones culturales (véase la figura 2).

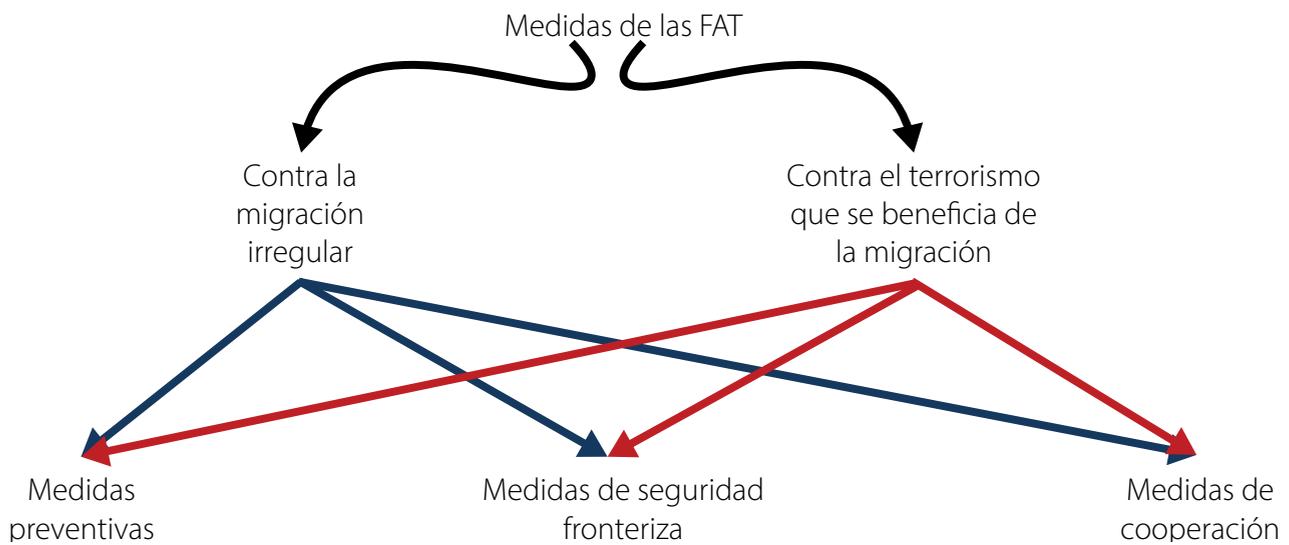
La quinta dimensión: La tradición estatal de Türkiye. Sería un enfoque incompleto asociar el atractivo de Türkiye como importante destino de la inmigración irregular en los dos últimos siglos con las meras ventajas de su situación geográfica. Tal valoración pasaría por alto el atractivo de la cultura y tradiciones estatales turcas. Aunque el enfoque de Türkiye de prestar ayuda humanitaria no es una característica cultural distintiva diferente a la de otros Estados, es importante subrayar que socorrer y ayudar a quienes huyen de la opresión es una tradición nacional turca independiente de las tendencias políticas. Por ello, es importante señalar que Türkiye es una de las pocas naciones que ha enviado ayuda a diversas partes del mundo que no afectan directamente a sus intereses o a sus fronteras, y que ha aceptado inmigrantes de muchas procedencias a lo


 Aunque Türkiye está hoy protegida por las medidas defensivas más sólidas de su historia, la densidad de personas que empujan sus puertas ha alcanzado niveles peligrosos en los últimos años.

parece considerarse en la actualidad principalmente un Estado de tránsito más que un destino final para muchos de los inmigrantes irregulares.

Aunque Türkiye está hoy protegida por las medidas defensivas más sólidas de su historia, la densidad de personas que empujan sus puertas ha alcanzado niveles peligrosos en los últimos años¹³. Para agravar

largo de la historia, a veces incluso cuando dichos inmigrantes procedían de zonas alejadas de tener una posible influencia geográfica en la situación sociopolítica y los intereses de Türkiye. Además, en ocasiones Türkiye ha facilitado el acceso a los inmigrantes incluso cuando se ha visto necesitada de ayuda extranjera.



(Figura del autor)

Figura 3. Medidas multidimensionales de seguridad fronteriza de las Fuerzas Armadas de Türkiye

Para ilustrar la larga tradición de Türkiye de ayudar a los inmigrantes y refugiados, tras el Decreto de la Alhambra de 1492 de la Corona española, muchos de los judíos y musulmanes que vivían en España y Portugal buscaron refugio en el Imperio Otomano¹⁴. Del mismo modo, durante la conquista zarista rusa de Asia central en la década de 1860, el destino de muchos de los turcos que huían de los kanatos de Kokand y Bukhara fueron las provincias del Imperio Otomano¹⁵. Los ejemplos de generosidad turca son abundantes y, en la actualidad, esa empatía y apoyo a los inmigrantes irregulares y a los refugiados es a menudo mayor que lo demostrado por muchas otras naciones.

Paso 2. Definir los efectos multidimensionales

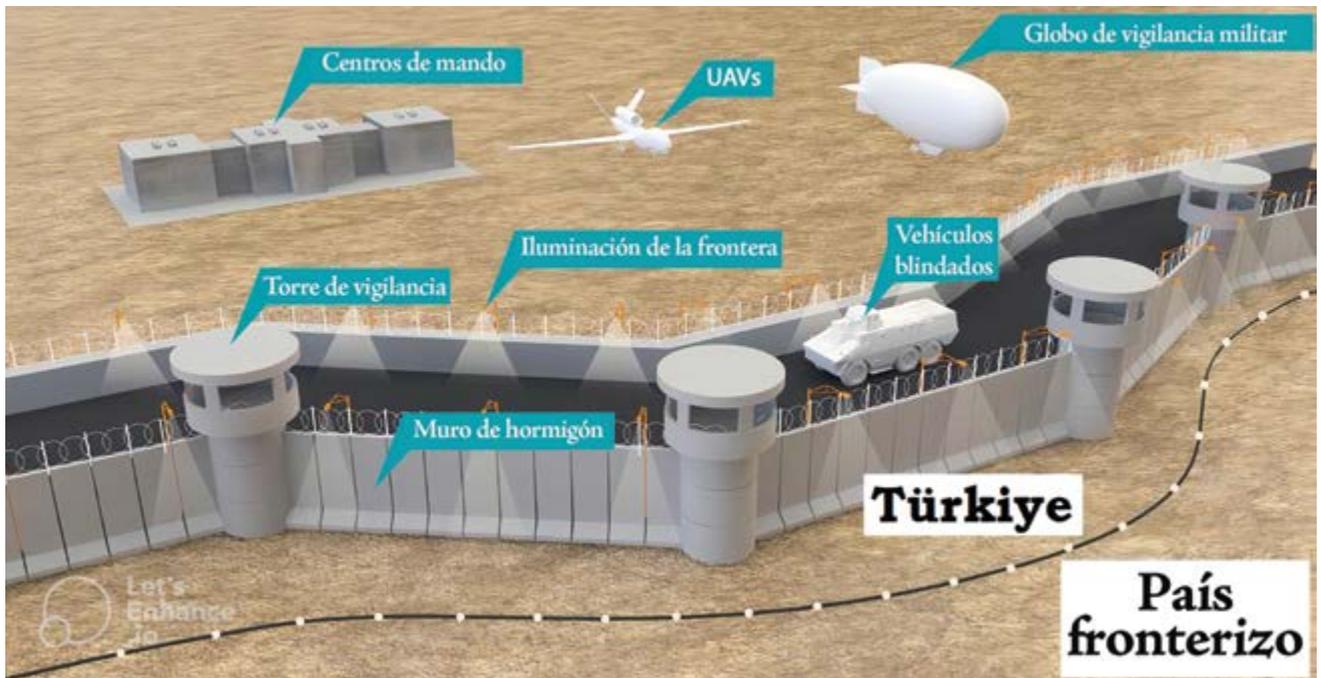
Aunque es posible clasificar los motivos de la migración según ciertos criterios generales como las razones (migración forzada y voluntaria), los motivos (trabajo, asilo) y los métodos (legales, ilegales) utilizados para alcanzar el objetivo, también es posible describir las motivaciones generadas por otras influencias identificables. Entre ellas se encuentran las razones arraigadas en ideologías procedentes de disciplinas intelectuales como la economía, la sociología, la demografía, la geografía, la historia, la psicología, las relaciones internacionales y la ciencia

política. Sin duda, la migración irregular motivada por estos factores puede chocar y desafiar el orden sociopolítico establecido del Estado receptor. Esto lleva a cuatro efectos que pueden derivarse de las mencionadas cinco dimensiones del problema:

- Mayor riesgo de inestabilidad
- La geografía se convierte en un objetivo
- Aumento del apetito de las organizaciones ilegales
- Aumento del riesgo de permanecer entre dos tensiones.

El primer efecto: El mayor riesgo de inestabilidad. El flujo de personas procedentes de regiones inestables hacia Türkiye supone un riesgo para la estabilidad política de este país. Aparte de la tensión económica y sociopolítica creada por la entrada de muchas personas nuevas, la principal amenaza de la migración irregular es la presencia de criminales entremezclados con personas inocentes. Dichos criminales se benefician del desenfoco de la población creado por el desorden caótico que hace que los actores malintencionados sean difíciles de identificar de los demás en el grupo.

El segundo efecto: La geografía se convierte en un objetivo. Como nación que se encuentra en una encrucijada entre los Estados del este y del oeste, así como del norte y del sur, la situación geográfica de Türkiye la convierte en el destino favorito de los



(Figura del autor)

Figura 4. Sistema físico de seguridad fronteriza

inmigrantes irregulares que no están del todo seguros de la dirección que quieren tomar. Por lo tanto, como resultado de su situación geográfica, Türkiye históricamente tiene que tomar medidas inusualmente fuertes para controlar sus fronteras.

El tercer efecto: El aumento del apetito de las organizaciones ilegales. Como ya se ha mencionado, la población local tiende a calificar de irregulares, y no de ilegales, a las multitudes que llegan a sus puertas por diversos motivos, para aprovechar el potencial de mano de obra barata que pueden proporcionar los inmigrantes irregulares. Sin embargo, el inconveniente de esta actitud es que esta percepción laxa y tolerante permite que los terroristas y otras organizaciones criminales se mezclen con esos migrantes como método para infiltrarse en los países.

Además, cuando las políticas de inmigración y visados de los Estados desarrollados se aplican de forma más estricta, los elementos criminales eluden dichas políticas utilizando diversas técnicas de contrabando de personas que incluyen:

- aprovechar los terrenos desiertos y las zonas costeras
- utilizar terrenos difíciles para cruzar las fronteras,
- crear una agitación artificial para distraer a los agentes fronterizos,

- cruzar la frontera con una gran multitud a la que la fuerza de seguridad fronteriza no puede hacer frente para crear puntos de infiltración momentáneos
- aprovechar las partes ocultas de los vehículos,
- utilizar identificaciones y pasaportes falsos,
- entrar en un país bajo falsos pretextos como turista y solicitar asilo, y
- sobornar a los agentes fronterizos.

Entre los métodos señalados, en la experiencia de Türkiye, la mayoría de las acciones destinadas a trasladar a los extranjeros irregulares a través de las fronteras ocurre en estos ambientes desérticos y zonas costeras.

El contrabando de personas. La migración en sí misma ha sido históricamente una actividad en la que participaban solo dos actores principales: los Estados-nación y los inmigrantes. Sin embargo, desde la Guerra Fría, los «traficantes de personas» y los terroristas se han convertido en actores a través del proceso de contrabando de personas¹⁶.

Cuando consideramos a los traficantes de personas, nos encontramos con tres perfiles diferentes. En primer lugar, hay traficantes principiantes que participan solo en una parte del viaje de los inmigrantes, como la realización de una travesía fluvial, el transporte de irregulares de un punto a otro en vehículo, o simplemente aprovechando la oportunidad que surge del ambiente en evolución.

En segundo lugar, están los traficantes profesionales, pequeños grupos de delincuentes organizados más experimentados que los traficantes amateurs y que tienen experiencia en idear las formas más eficaces de transportar seres humanos de un país a otro.

En tercer lugar, están las redes de tráfico internacional que pueden proporcionar todo tipo de documentos que necesitan los inmigrantes, tienen acceso a una amplia y desarrollada red de conexiones sociales para satisfacer las necesidades de residencia en los países de tránsito y otras necesidades similares, son sofisticadas en cuanto a estar al tanto de las situaciones que cambian rápidamente gracias a sus agentes en la ruta de viaje, y que conocen muy bien las rutas utilizadas para el tráfico. Estas rutas de tráfico a menudo ya han sido establecidas por organizaciones criminales internacionales, como los narcotraficantes, y simplemente son reutilizadas y adaptadas para el movimiento de personas en lugar de productos. (No es de extrañar que la readaptación de las rutas de la droga ya establecidas explique por qué el tráfico de personas y de drogas suele moverse simultáneamente)¹⁷.

Dado que estos tres elementos están al servicio de la migración ilegal, a efectos del artículo se agrupan en la misma categoría.

El terrorismo. Mientras que el tráfico de personas existe principalmente para que los traficantes ganen dinero, la motivación principal de las organizaciones terroristas es utilizar la violencia selectiva para lograr objetivos políticos específicos. Aunque la motivación del terrorismo es básicamente diferente a la del tráfico de seres humanos, en aspectos clave están entrelazados.

financiar sus organizaciones. En segundo lugar, los terroristas utilizan a los inmigrantes irregulares para infiltrarse en los países objetivo mezclándose con grandes grupos de inmigrantes y haciéndose pasar por inmigrantes irregulares. En tercer lugar, las organizaciones terroristas intentan activamente reclutar a grupos de inmigrantes irregulares, extraer de los inmigrantes otras necesidades logísticas y obtener dinero mediante la extorsión.

El cuarto efecto: El riesgo de permanecer entre dos tensiones. La naturaleza de ser un país de tránsito en la migración irregular puede dejar a Türkiye en la posición de cumplir con la necesidad de proporcionar ayuda humanitaria mientras defiende la estabilidad de su propio país. Parece que todos los días el mundo se despierta con una nueva crisis internacional que suele desembocar rápidamente en oleadas migratorias que implican a decenas de miles de personas. Estas oleadas de personas victimizadas suelen esperar la ayuda y la protección de Estados como Türkiye para llegar a sus destinos.

Quizás el efecto secundario más importante de la migración irregular sea el riesgo de desestabilización. En la actualidad, Türkiye se enfrenta a ese riesgo y, como se ha señalado, lo hace lamentablemente con una ayuda mínima de la OTAN.

Paso 3. Las medidas tomadas por las Fuerzas Armadas de Türkiye

En una situación en la que millones de personas se encuentran en sus fronteras, Türkiye no puede permitirse el lujo de esperar que sus aliados superen sus dudas y prejuicios y acudan a su ayuda. Por lo tanto, ¿qué tipo de medidas toman las FAT, principalmente sin ayuda exterior?



Mientras que el tráfico de personas existe principalmente para que los traficantes ganen dinero, la motivación principal de las organizaciones terroristas es utilizar la violencia selectiva para lograr objetivos políticos específicos.



Las organizaciones terroristas suelen explotar los agravios de la población para posicionar a sus agentes y conseguir fines políticos. Por esta razón, existe una relación multidimensional y simbiótica entre el terrorismo y la migración irregular. En primer lugar, los terroristas suelen realizar personalmente el tráfico de personas para

Las medidas de las FAT para el problema de inmigración se gestionan esencialmente mediante la aplicación de un proceso cognitivo pragmático. Las soluciones a los problemas producidos por la inestabilidad regional se plantean en el marco de este proceso para orientar sus actuaciones en situaciones de

	Infiltración		Reclutamiento		Difusión	
	T/C/T	MI	T/C/T	MI	T/C/T	MI
Mutualismo	+	+				
Parasitismo			+	-		
Comensalismo					+	0
T/C/T: Terrorismo, contrabando, tráfico			MI: Migración irregular			
+	Beneficio	0	Ineficaz	-	Daños	

(Tabla del autor)

Tabla. Simbiosis entre migración irregular, terrorismo y contrabando/tráfico

crisis. En este marco del proceso cognitivo, las medidas se clasifican, tanto para la inmigración irregular como para el terrorismo, en dos epígrafes principales y seis subepígrafes, como se muestra en la figura 3.

Paso 3a: Las medidas contra la inmigración irregular. Los problemas que plantean los vecinos inestables y las condiciones ambientales en las que surgen estos problemas exigen la adopción de medidas preventivas transfronterizas. Estas medidas pueden aplicarse de dos maneras. Si el Estado vecino inestable aún tiene el control central de sus fronteras, las FAT intentan primero llegar a un acuerdo con el gobierno de ese Estado. Sin embargo, si ese Estado no tiene control sobre sus propias fronteras (lo que suele ocurrir), es necesario y apropiado que Türkiye, el Estado afectado, actúe más allá de la frontera.

En la respuesta a las zonas no controladas más allá de las fronteras de Türkiye, las zonas de interés se vigilan primero de cerca mediante sistemas e instalaciones tecnológicas como satélites militares, sistemas aéreos de alerta temprana y control, sistemas de

aeronaves no tripuladas y bases modulares temporales¹⁸. Es importante señalar que, sean cuales sean las acciones necesarias que se decidan entonces, el Estado vecino es informado de todas las medidas adoptadas.

Las medidas que se toman en la línea fronteriza contra la migración irregular difieren según cada situación, y existen retos relacionados con el seguimiento de los medios de entrada ilegal de los extranjeros en un país, la duración de la estancia de dichos migrantes en el país, la hora y la forma de salida del país, y el tipo de trabajo no autorizado que se realiza mientras se está en el país. Al tratarse de migración irregular, los inmigrantes implicados son en su mayoría indocumentados, lo que hace que el sistema sea más difícil de gestionar o controlar día a día.

El problema se complica porque el transporte de los inmigrantes desde el país de origen hasta los países de destino suele correr ser proporcionado por organizaciones de crimen organizado, que se describen como «traficantes de inmigrantes». Además, algunas organizaciones de tráfico de inmigrantes pagan una

comisión a las organizaciones terroristas si actúan como intermediarias en el reclutamiento de personal para organizar el traslado de inmigrantes desde zonas de conflicto o regiones dentro de las fronteras de Estados inestables que permanecen bajo el control de esas organizaciones terroristas.

En un esfuerzo por establecer cierta medida de control, una de las misiones de las tropas fronterizas que se enfrentan a los grandes movimientos de refugiados que llegan a las fronteras es garantizar que los migrantes sean canalizados a través de los cruces en determinados puntos de forma controlada. Esto permite a las tropas fronterizas examinar y evaluar a los inmigrantes irregulares siguiendo los principios y directrices que las autoridades fronterizas consideren adecuados y necesarios. Las tropas fronterizas pueden llevar a cabo registros corporales y desarmes para establecer la seguridad en los puntos de paso. Además, las operaciones de las tropas fronterizas se han reforzado con sistemas avanzados de vigilancia y otros sistemas de seguridad fronteriza mejorados con sensores. (véase la figura 4).

Las medidas de cooperación entre los Estados afectados contra la migración irregular tienen dos dimensiones. Mientras que la cooperación con otros Estados constituye la primera dimensión, las medidas que deben adoptarse en coordinación con otras instituciones estatales dentro del país constituyen la segunda dimensión esencial de las medidas de cooperación. Estas medidas pueden incluir:

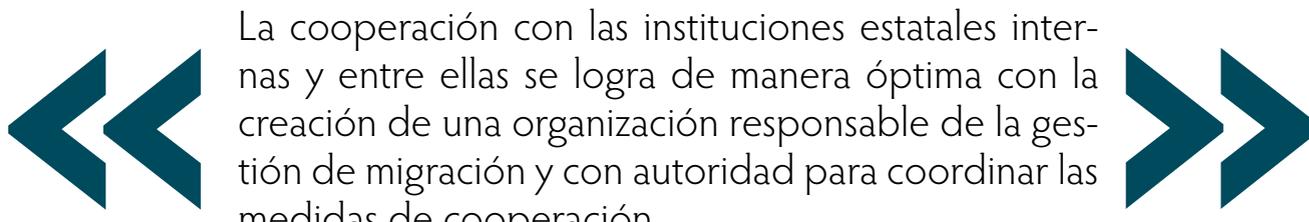
- repartir los migrantes irregulares con los Estados vecinos;

compensar el agravio de los Estados de tránsito y la aplicación de estos acuerdos de buena fe;

- establecer asentamientos temporales en zonas cercanas a las fronteras políticas de los países que originan la migración;
- proporcionar apoyo logístico y financiero de las organizaciones internacionales en el ámbito de la ayuda humanitaria y
- convencer a los Estados de origen de que readmitan a sus ciudadanos.

La cooperación con instituciones estatales. La cooperación con las instituciones estatales internas y entre ellas se logra de manera óptima con la creación de una organización responsable de la gestión de migración y con autoridad para coordinar las medidas de cooperación. Así, Türkiye creó en 2013 la Presidencia de Gestión de Migración, dependiente del Ministerio del Interior, que garantiza la coordinación entre todas las instituciones estatales. Esta oficina garantiza la cooperación y la coordinación en las cuestiones relativas a sus fronteras con:

- la organización oficial responsable de la seguridad fronteriza,
- la organización de protección aduanera,
- los administradores de las provincias fronterizas,
- las agencias policiales,
- la organización de justicia,
- la organización de salud,
- la organización de asistencia social,
- la organización de educación y
- organizaciones de ayuda humanitaria como la Media Luna Roja/Cruz Roja, organizaciones de

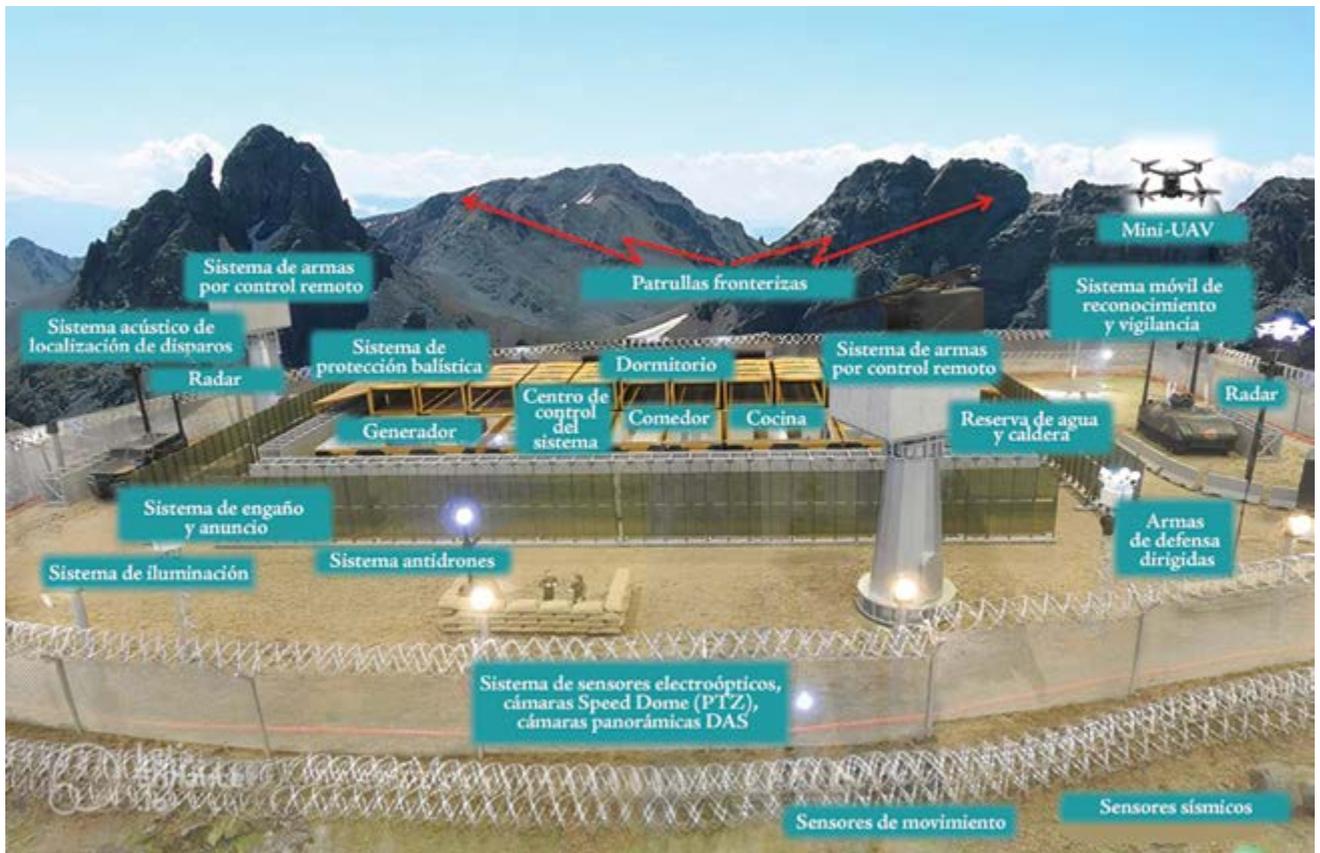


La cooperación con las instituciones estatales internas y entre ellas se logra de manera óptima con la creación de una organización responsable de la gestión de migración y con autoridad para coordinar las medidas de cooperación.

- compartir la carga financiera entre los Estados de origen, tránsito y destino para controlar la migración irregular y detenerla en determinadas regiones;
- realizar acuerdos de readmisión realistas entre los Estados objetivo y de tránsito que puedan

ayuda en caso de catástrofe, organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales de ayuda humanitaria.

Las medidas de cooperación no terminan ahí. Las fuerzas armadas también deberían estar preparadas para prestar apoyo a otras instituciones públicas a la



(Figura del autor)

Figura 5. Base temporal modular como medida práctica contra el terrorismo

hora de enfrentarse a los inmigrantes irregulares que de alguna manera han podido infiltrarse en el país. La autoridad y las responsabilidades de las unidades fronterizas y otras unidades militares que prestarán apoyo a las fuerzas policiales deberían estar garantizadas por acuerdos legales detallados, que no dejen lugar a dudas o desacuerdos.

Paso 3b: Las medidas contra el terrorismo internacional. La migración irregular facilita la circulación de terroristas que pueden mezclarse con la población. Se trata de una relación comensalista alimentada por la libertad de acción y las oportunidades de reclutamiento que se obtienen de la migración irregular; los terroristas obtienen importantes beneficios mientras que los inmigrantes irregulares no ganan nada. Además, las ventajas que obtienen los terroristas permiten a los grupos terroristas ampliar sus esferas de influencia a través de la inmigración ilegal (véase la tabla).

Las medidas de seguridad fronteriza se llevan a cabo para prevenir tanto la migración irregular como

las actividades terroristas. Las medidas preventivas, en función de la estructura geográfica de la frontera política, determinan la organización y el equipamiento tanto de las tropas fronterizas como de las fuerzas operacionales, y determinan el centro de gravedad del apoyo que debe prestarse a estas fuerzas. Por ejemplo, en las zonas fronterizas montañosas, las tropas fronterizas se despliegan en secciones críticas del terreno para controlar las rutas clave de aproximación. Para compensar las oportunidades de cobertura y ocultación que ofrece el terreno accidentado a los terroristas, las tropas fronterizas están equipadas predominantemente con sistemas de vigilancia térmica. Además, dado que las fronteras montañosas son muy difíciles de controlar mediante el despliegue de tropas y la vigilancia terrestre, las vías de escape más allá y detrás de la línea fronteriza se cierran mediante operaciones de emboscada/patrulla (E/P) y de reconocimiento/vigilancia (R/V).

La vigilancia terrestre en zonas fronterizas llanas es más fácil que en zonas montañosas. Estas

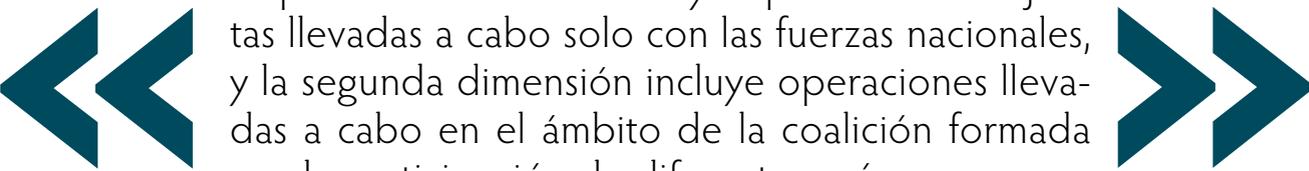
fronteras pueden ser controladas por un número menor de tropas si se toman las precauciones físicas adecuadas. Varias filas de alambradas altas, muros modulares de hormigón, rutas de patrulla cubiertas, torres de vigilancia protegidas y sensores sísmicos son algunas de las medidas físicas que pueden tomarse. Las operaciones de E/P y R/V en las secciones fronterizas llanas son medidas de seguridad física estándar. Los historiales de acción en la zona se mantienen con precisión y las operaciones de E/P y R/V restringen las infiltraciones terroristas, los túneles y los lugares de tiro de hostigamiento.

Como método preventivo, se utiliza el apoyo de fuego de emergencia en todo tipo de sectores fronterizos y en todas las situaciones, de acuerdo con las reglas de enfrentamiento. Para hacer inútiles estos métodos de disuasión y anular los esfuerzos legales de Türkiye, las organizaciones terroristas difunden noticias falsas contra las FAT y a veces no dudan en utilizar a los civiles como escudos humanos para protegerse de las operaciones militares. Por esta razón, las FAT tienen que luchar contra la contaminación y la manipulación de la información. De este modo, además de las medidas en el ámbito de las operaciones de información, se forman zonas de seguridad preventiva más allá de las fronteras como medidas físicas. Como parte de esto, se establecen bases temporales de vigilancia y de operaciones. Se utiliza al máximo la vigilancia por satélite, por avión y por aeronaves no tripuladas. En la línea fronteriza se establecen puestos avanzados, que cuentan con instalaciones eficaces de vigilancia y fuego y que

En estas bases modulares también se despliegan reservas móviles compuestas por comandos y unidades motorizadas, patrullas fronterizas, miniaeronaves no tripuladas, cámaras infrarrojas de onda corta, cámaras de visión restringida, sensores sísmicos, sistemas móviles de reconocimiento y vigilancia, y cámaras inteligentes de alta resolución. Además, se instalan radares de vigilancia terrestre y de detección de artillería y morteros.

Las medidas de cooperación contra la amenaza de las regiones inestables requieren que las medidas militares se consideren en dos dimensiones. La primera dimensión incluye operaciones conjuntas llevadas a cabo solo con las fuerzas nacionales, y la segunda dimensión incluye operaciones llevadas a cabo en el ámbito de la coalición formada con la participación de diferentes países. En función de las necesidades y demandas, las unidades militares podrían llevar a cabo operaciones de E/P y R/V en zonas situadas entre las fronteras y las áreas de responsabilidad de las fuerzas policiales.

Todo tipo de operaciones, combinadas o conjuntas, requieren etapas específicas. En consecuencia, la operación militar debe incluir la supresión y eliminación de la amenaza terrorista en la primera etapa, el control de la región inestable en la segunda etapa, y la ejecución de la operación de estabilización en la tercera etapa. Los militares profesionales desempeñan un papel activo en esta tercera etapa de la operación, que puede denominarse «fortalecimiento de la paz». Al igual que en la migración irregular, la cooperación con otras instituciones cobra importancia en las operaciones de estabilización.



La primera dimensión incluye operaciones conjuntas llevadas a cabo solo con las fuerzas nacionales, y la segunda dimensión incluye operaciones llevadas a cabo en el ámbito de la coalición formada con la participación de diferentes países.

pueden actuar como bases de apoyo logístico para las operaciones transfronterizas cuando sea necesario. Hasta que se establezcan los puestos avanzados y sus actividades establezcan una zona, se establecen bases modulares temporales para cubrir ciertas direcciones de tránsito-escape (véase la figura 5).

La esencia de las medidas adoptadas contra la inestabilidad regional se basa en una planificación militar pragmática que garantice la correcta determinación de la amenaza, la tarea y la gestión eficaz de las crisis. Esta planificación pragmática requiere unos responsables militares de amplio espectro e

intelectuales que puedan actuar en coordinación con tantas instituciones de seguridad nacional como sea necesario para la realización del estado final políticamente deseado. Para lograrlo, se planifican operaciones basadas y guiadas por la inteligencia contra los altos dirigentes terroristas, el personal crítico, las

el mundo debido a su situación geográfica y a sus características políticas/económicas y culturales. En los últimos tiempos, la migración irregular se ha convertido en uno de los principales ámbitos que configuran las relaciones de Türkiye con sus aliados occidentales. La solicitud de ingreso en la OTAN de



Las medidas en curso a nivel operacional destinadas a mitigar los impactos de la migración irregular y el terrorismo internacional en Türkiye, que constituyen los principales problemas abordados en este artículo, son llevadas a cabo con devoción por las FAT.



instalaciones críticas y los sistemas de armamento situados más allá de las fronteras, en coordinación con los organismos de inteligencia y las fuerzas policiales.

Conclusión

Uno de los factores importantes que crean y complican el actual ambiente de seguridad es la migración irregular. Esta forma de inmigración se define básicamente como los extranjeros que entran, permanecen, salen y trabajan dentro de un país soberano de forma ilegal. La migración irregular supone por sí sola una importante amenaza para la seguridad económica, social y nacional. Sin embargo, otro problema derivado de dicha migración surge de su potencial para ayudar al terrorismo internacional que se aprovecha de sus características. Para mitigar ambos problemas, las organizaciones militares deberían participar y tener asignadas diferentes tareas para hacer frente a los grandes movimientos de refugiados que se dirigen hacia las fronteras.

Türkiye es uno de los principales países de destino y tránsito de los movimientos migratorios en

Finlandia y Suecia tras la amenaza que perciben de Rusia ha puesto de manifiesto una vez más la importancia de la pertenencia de Türkiye a la OTAN. Los dos nuevos países, una vez en la OTAN, ofrecerán nuevas oportunidades estratégicas para pacificar el terrorismo internacional y mitigar la migración irregular mediante relaciones de cooperación a muchos niveles. Por esta razón, es muy importante que estos dos países superen las reservas de Türkiye sobre el terrorismo con medidas tangibles para lograr sus objetivos de membresía.

Mientras tanto, las medidas en curso a nivel operacional destinadas a mitigar los impactos de la migración irregular y el terrorismo internacional en Türkiye, que constituyen los principales problemas abordados en este artículo, son llevadas a cabo con devoción por las FAT. Al mismo tiempo que garantiza la seguridad fronteriza de su país, las FAT se esfuerzan al máximo por satisfacer las necesidades humanitarias de los inmigrantes irregulares que buscan una vida mejor, y esperan que sus aliados los apoyen en sus esfuerzos, ya que llevan setenta años prestando su apoyo de forma activa a la OTAN. ■

Notas

1. «Ukraine Refugee Situation», UNHCR Operational Data Portal, 20 de mayo de 2022, accedido 21 May 2022, <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine>; «Irregular Migration», R.o.Tr. Ministerio del Interior, Presidencia de Gestión de

Migración, actualizado por última vez 30 de junio de 2022, accedido 15 de mayo de 2022, <https://en.goc.gov.tr/irregular-migration>. Durante la guerra ruso-ucraniana, Polonia ha sido el país que ha recibido más inmigrantes de Ucrania. Hasta

el 20 de mayo de 2022, 3 463 000 de 6 444 000 inmigrantes ucranianos han sido aceptados por Polonia. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) de la ONU, el 5 de mayo de 2022 había 5 400 000 inmigrantes en Türkiye. Aproximadamente 3 600 000 de ellos son sirios.

2. UN, *International Migration Policies: Government Views and Priorities* (ST/ESA/SER.A/342) (New York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la ONU, División de Población), 99.

3. UN, *World Migration Report 2022* (Geneva: IOM, 2021), 26, accedido 21 de julio de 2022, <https://digitallibrary.un.org/record/3951157/files/WMR-2022-EN.pdf>; «Immigrants and Emigrants by Country of Citizenship, 2016-2019», Instituto de Estadística de Türkiye, accedido 14 de julio de 2022, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Uluslararasi-Goc-Istatistikleri-2019-33709>. Según el informe de 2022 de la OIM, el corredor República Árabe Siria-Türkiye es el segundo mayor corredor migratorio del mundo después del corredor México-Estados Unidos. Los doce países de los que Türkiye recibe más de diez mil personas al año son los siguientes: Iraq: 83 829, Turkmenistán: 80 003, Afganistán: 47 228, Siria: 43 190, Irán 42 351, Azerbaiyán: 26 563, Uzbekistán: 25 064, Federación Rusa: 17 311, Egipto: 12 502, Libia: 12 082, Jordania: 11 268, Somalia: 10 290.

4. UN, *Glossary on Migration, International Migration Law* 34 (Ginebra: IOM), 116, accedido 21 de julio de 2022, https://publications.iom.int/system/files/pdf/iml_1_en.pdf.

5. Luisa Blanco y Robin Grier, «Long Live Democracy: The Determinants of Political Instability in Latin America», *Journal of Development Studies* 45, nro. 1 (enero de 2009): 84.

6. *Ibid.*, 76-95.

7. Abd Ar Rahman bin Muhammed Ibn Khaldun, *The Muqaddimah*, trad. Franz Rosenthal (Londres: Routledge & Keagan, 1978), 233-39. Aunque no hay una expresión clara en sus obras como «la geografía es el destino», se sabe que Ibn Khaldún afirmó que la geografía es un factor determinante en la vida humana. En *La Muqaddimah*, que incluye las opiniones de Ibn Khaldún sobre los efectos de la geografía en las personas, la cultura y la economía, sigue un planteamiento en forma de «la geografía es un factor determinante». En el libro, Ibn Khaldún afirma que la «umran» (civilización) y la sociedad, que es un requisito necesario para la umran, surgieron en una geografía y un clima, y que este clima tenía las características previstas. En *La Muqaddimah*, el mundo se dividía en siete regiones climáticas y se intentaba clasificar a las sociedades según estas regiones.

8. Justin McCarthy, *Death and Exile: The Ethnic Cleansing of Ottoman Muslims 1821-1922* (Princeton, NJ: Darwin Press, 1995), 23-58.

9. «Etabli meselesi», Ataturk Ansiklopedisi, accedido 21 de abril de 2022, <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/etabli-meselesi-2/>. Después de las guerras de los Balcanes, en 1913, se celebraron acuerdos separados entre Türkiye, Bulgaria y Grecia sobre el intercambio de población. En el Tratado de Lausana, basado en los acuerdos de 1913, se aceptaron como «établie» (asentados) a los griegos de la región que se extiende desde la provincia de Aydin hasta la península de Gallipoli y a los musulmanes de las regiones griegas de Macedonia y Epiro. El problema de los établie, que había pasado por varias etapas

desde Lausana, se resolvió con el Acuerdo de Ankara del 10 de junio de 1930, y según los artículos décimo y decimocuarto del Acuerdo, independientemente de la fecha de su llegada y de su lugar de nacimiento, los griegos de Estambul y los musulmanes de Tracia Occidental fueron aceptados como «établie».

10. «The Resettlement Act Number 2641», *Resmî Gazete* (sitio web), accedido 21 de abril de 2022, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-5.htm>. Türkiye se reunió oficialmente con la inmigración afgana por primera vez en 1982, pero no se trataba de migración irregular. 4163 ciudadanos afganos de origen turco que se refugiaron en Pakistán debido a la ocupación de Afganistán por la Unión Soviética emigraron a Türkiye legalmente con la Ley de Reasentamiento número 2641, de 19 de marzo de 1982, y llevan treinta y nueve años viviendo como ciudadanos de la República de Türkiye.

11. «Bulgaria», Consejo de Europa, accedido 15 de julio de 2022, https://www.coe.int/en/web/commissioner/country-monitoring/bulgaria/-/asset_publisher/IICM6m5KhFKp/content/human-rights-of-children-and-minorities-in-bulgaria-need-better-protection. El régimen de Todor Zhivkov, que llegó al poder en Bulgaria en 1956, oprimió a los turcos del país e inició una campaña llamada «Renacimiento» en 1984. La asimilación lanzada contra los turcos y musulmanes que vivían en el país, con una población de 8.5 millones de habitantes, despertó repercusiones y reacciones a nivel mundial. Türkiye abrió la puerta fronteriza de Kapıkule el 4 de junio de 1989. Al menos 360 000 turcos y musulmanes emigraron a Türkiye con la oleada de inmigración, que todavía se conoce como la «Gran Excursión» en Bulgaria. El Parlamento búlgaro condenó la campaña de asimilación en una declaración aprobada el 11 de enero de 2012. La declaración decía: «Declaramos la expulsión del país de más de 360 000 ciudadanos búlgaros descendientes de turcos en 1989 como un acto de limpieza étnica cometido por el régimen totalitario».

12. «1988-1991 Iraklı Sığınmacılar Krizi», Türk Dış Politikası Krizleri, accedido 7 de mayo de 2022, <https://tdpkrizleri.org/index.php/1988-1991-irakli-s-g-nmac-lar-krizi/item/264-ana-sa-yfa-1988-1991-irakli-siginmacilar-krizi>. Alrededor de cincuenta mil kurdos en los últimos días de agosto de 1988 y unos cuatrocientos mil kurdos en los últimos días de marzo de 1991 huyeron del régimen de Saddam Hussein y se refugiaron en Türkiye. Los refugiados se instalaron en asentamientos temporales establecidos en Diyarbakır, Muş y Mardin en 1988, y en campos establecidos en el lado iraquí de la frontera entre Hakkari e Irak en 1991.

13. La Presidencia de Gestión de Migración, «Irregular Migration».

14. Bernard Lewis, *The Jews of Islam* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984), 120. Se menciona a estos inmigrantes a principios del siglo XV; algunos pueden haber llegado incluso antes. Sin embargo, sus números disminuyeron considerablemente por la inmigración masiva de judíos sefardíes del sur de Europa, desde finales del siglo XV, tras los edictos de expulsión contra los judíos de España en 1492 y de Portugal en 1496. A partir de ese momento, comenzaron a llegar a los dominios otomanos en un número cada vez mayor.

15. McCarthy, *Death and Exile*, 29.

16. Protocol against The Smuggling of Migrants by Land, Sea and Air, supplementing the United Nations Convention against Transnational Organized Crime, 15 de noviembre de

2000, 2241 U.N.T.S. 480, accedido 21 de julio de 2022, <https://www.unhcr.org/en-us/protection/migration/496323791b/protocol-against-smuggling-migrants-land-sea-air-supplementing-united-nations.html>. Según el Artículo 3a, «“El tráfico ilícito de migrantes” se entenderá la facilitación de la entrada ilegal de una persona en un Estado Parte del que no sea nacional o residente permanente con el fin de obtener, directa o indirectamente, un beneficio financiero o material de otro tipo»; Protocol to Prevent, Suppress and Punish Trafficking in Persons, Especially Women and Children, supplementing the United Nations Convention against Transnational Organized Crime, 15 de noviembre de 2000, 2237 U.N.T.S. 319, accedido 21 de julio de 2022, <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/protocol-prevent-suppress-and-punish-trafficking-persons>. Según el Artículo 3a, «“El tráfico de personas” se refiere al reclutamiento, transporte, traslado, la acogida o la recepción de personas, mediante la amenaza o el uso de la fuerza u otras formas de coerción, el secuestro, fraude, engaño, abuso de poder o de una posición de vulnerabilidad o la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga el control sobre otra, con fines de explotación. La explotación incluirá, como mínimo, la explotación de la prostitución ajena u otras formas de explotación sexual, trabajos o

servicios forzados, esclavitud o prácticas análogas a la esclavitud, la servidumbre o la extracción de órganos».

17. Andreas Schloenhardt, «Organized Crime and the Business of Migrant Trafficking: An Economic Analysis», *Crime, Law & Social Change* 32, nro. 3 (1999): 203–33, <https://doi.org/10.1023/A:1008340427104>.

18. Los satélites militares turcos se denominan «Göktürk», en referencia al Estado turco que gobernó en Asia central entre el 552 y el 744 d.C.; los sistemas turcos de alerta temprana y control aéreo, derivados de un contrato de 28 de enero de 2004 entre la Agencia Aeroespacial Turca y Boeing Co.-USA se llaman «Peace Eagle». Türkiye es uno de los pocos países del mundo que cuenta con un sistema de alerta temprana aerotransportado; las tecnologías turcas de sistemas de aeronaves no tripuladas, que se han popularizado en los últimos años, comenzaron a desarrollarse como tecnología nacional a principios de la década de 2000. En la actualidad, muchas empresas turcas, especialmente TAI, ASELSAN, HAVELSAN y BAYKAR, siguen trabajando en este campo; ASELSAN ha asumido el papel de contratista principal del proyecto de bases temporales modulares. En la actualidad, hay bases temporales modulares en la línea fronteriza internacional de Türkiye y en las zonas de riesgo cercanas a la frontera, de acuerdo con el Artículo 51 de la Carta de la ONU.



Órdenes especiales para el historiador de la Segunda Guerra Mundial Forrest C. Pogue, firmadas por el teniente general Omar Bradley, y un manual de campaña en alemán. Antes de la Segunda Guerra Mundial, Forrest C. Pogue era un popular profesor de Historia en la Murray State University de Kentucky. Al ser reclutado al estallar la Segunda Guerra Mundial, fue asignado a una unidad histórica recién reorganizada y se le encomendó la tarea de escribir la historia del Segundo Ejército de Estados Unidos en el conflicto. Comenzó su proyecto de investigación entrevistando a los soldados heridos durante el Día D en junio de 1944 y permaneció con los soldados del frente durante once meses, recopilando entrevistas orales en un dispositivo de grabación móvil. Al terminar el proyecto de historia asignado en 1945, fue dado de baja del Ejército y reanudó su carrera académica, especializándose en Historia Militar. (Foto cortesía de la Biblioteca Pogue)

Historia en medio de la acción

Cómo un grupo de historiadores de combate del Ejército de EUA ayudó a preservar la perspectiva de los soldados en Europa durante la Segunda Guerra Mundial

Carson Teuscher

«¿Cómo afectaron las experiencias de estas entrevistas, y de ser un historiador en el terreno, su comprensión de la guerra?», ella preguntó.

«Creo que nunca sentí realmente, como historiador de combate, que estaba haciendo una gran contribución a la historia de la guerra», recuerda [Pogue]. «Podía ver tan poco de ella. Todo lo que contribuía era un epílogo, o algo así. Pero como historiador estaba aprendiendo muchas cosas que podría incluir en cualquier cosa que escribiera en el futuro».

—Forrest C. Pogue y Holly C. Schulman, «Forrest C. Pogue and the Birth of Public History in the Army»

Las 8 de la mañana del 7 de junio de 1944, la niebla y el humo se disiparon lo suficiente como para que Forrest C. Pogue pudiera ver la playa de Omaha desde la cubierta de un buque de guerra estadounidense. Llegó un día tarde; la mañana anterior, los soldados aliados asaltaron las playas de Normandía bajo el fuego enemigo en uno de los momentos decisivos de la guerra. Los soldados estadounidenses a bordo del buque con Pogue intentaron ver la acción que se desarrollaba en la costa. Pogue, despierto desde las 4 de la mañana, recordaba haber llenado su bolsa de vómito dos veces mientras el barco se mecía en las olas. Al escuchar la despedida matutina del capitán, Pogue observó cómo los soldados que desembarcaban bajaban por las redes a las lanchas de desembarco. Más tarde recordó su comportamiento frío y tranquilo. Sin mostrar «ningún reparo especial, ninguna bravuconada», todos sabían que su bautismo de fuego llegaría tan pronto como entraran en las colinas que dominaban la cabeza de playa¹.



Forrest C. Pogue (Foto cortesía de la Biblioteca Pogue)

En lugar de asaltar las playas con tropas anfibia, Pogue y varios otros permanecieron a bordo como espectadores, presenciando el caos más allá de la cabeza de playa. Como historiador de combate del Ejército de EUA, la guerra de Pogue comenzó oficialmente esa noche cuando el personal médico llevó a los soldados muertos y heridos de vuelta al barco. Con un pequeño cuaderno para anotar las respuestas a sus preguntas, Pogue trató de llegar a la verdadera historia del Día D².

Empezó preguntando a dos soldados heridos qué había pasado en la playa. Uno de ellos se quejó de haber pasado «por un infierno con los francotiradores»;

otro maldijo su suerte por haber desembarcado en la playa equivocada. Le habían disparado en la mano al subirse a un árbol para obtener una mejor vista del campo de batalla³. Pogue garabateó unas líneas en su cuaderno y continuó entrevistando a los hombres a medida que iban subiendo a bordo.

El día siguiente bajó a tierra. Desde el 8 de junio de 1944 hasta el Día V-E [Victoria en Europa], recorrió las líneas del frente, compartió trincheras con los soldados, entrevistó a hombres y oficiales y registró la guerra desde su perspectiva. El trabajo de Pogue —y el de muchos historiadores de combate como él repartidos por todos los grandes teatros de operaciones— supuso un avance radical en los

asuntos militares estadounidenses. Nunca el Ejército de EUA había empleado a historiadores de combate para registrar las experiencias de primera mano de las unidades de infantería en primera línea de combate.

De este proceso, Pogue recordó: «No creo que a ninguna de las personas con las que trabajaba se le ocurriera... [que] estábamos haciendo uso de un

nuevo tipo de historia»⁴. Con su conjunto de material de fuentes primarias, después de la guerra las fuerzas armadas encargaron una innovadora serie de «relatos operacionales narrativos», «historias de teatro y campaña», «historias administrativas» y una «historia popular general» de la participación del Ejército en la lucha mundial⁵. Kent Roberts Greenfield, historiador jefe del Ejército después de la guerra, calificó esta iniciativa histórica oficial del Ejército como «el esfuerzo más ambicioso en la compilación de historia contemporánea... emprendido en nuestro tiempo», un verdadero «esfuerzo pionero para escribir historia militar oficial»⁶.

La iniciativa del Ejército de la posguerra de producir su propia historia supuso, sin duda, un cambio radical respecto a las antiguas formas de escribir historia oficial del Ejército. Desde la Guerra Civil, la mayoría de los historiadores del Ejército se habían dedicado principalmente a preservar, recopilar y publicar compendios de documentos militares oficiales. Los oficiales militares que se adentraban en el terreno de la escritura histórica narrativa eran criticados a menudo por perpetuar los prejuicios institucionales, glorificar la violencia e ignorar el costo humano de la guerra⁷.

Entre 1890 y 1914, los académicos civiles del recién profesionalizado campo de la historia militar sintieron cada vez más que el exceso de «historias militares estrechamente especializadas» eclipsaba las experiencias vividas por los soldados en el campo de batalla⁸. Clamando por un acceso ilimitado a los documentos militares del Ejército, ya en 1912 la Asociación Histórica Americana y el Departamento de Guerra de EUA intentaron desarrollar un «programa progresivo de historia coordinada» para «encender un espíritu vital de profesionalidad entre sus oficiales y elevar el estudio de la guerra a un nivel

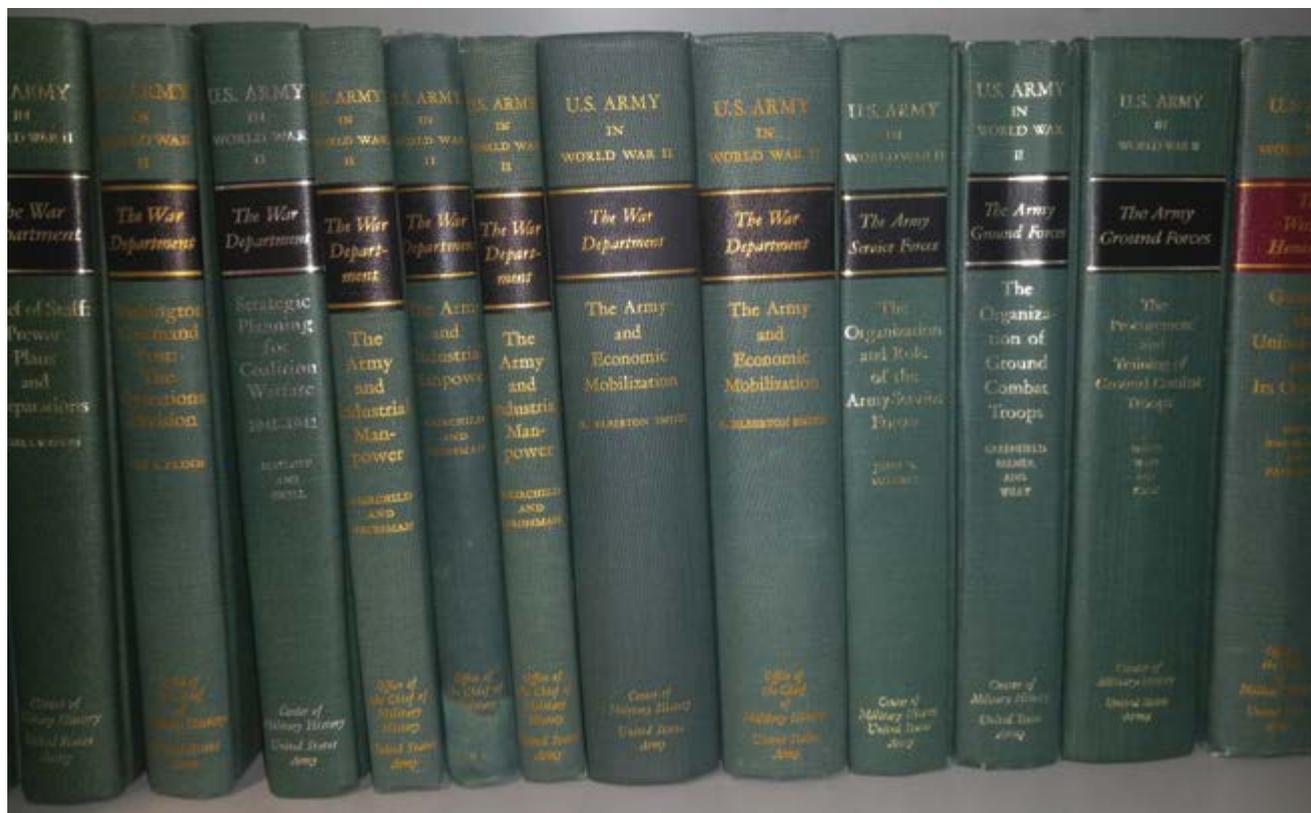
intelectual consistente con otras profesiones eruditas de la sociedad estadounidense»⁹. Sin embargo, este intento de cooperación histórica entre civiles y militares no dio frutos debido a la falta de fondos y de personal y al escaso atractivo popular.

Carson Teuscher se especializa en Historia Militar en la Ohio State University. Teuscher se licenció en Historia por la Brigham Young University en 2016 y obtuvo una maestría en Historia de EUA por la University of Oxford en 2017.

Sin embargo, aunque el esfuerzo se tambaleó, no fracasó. Durante la Segunda Guerra Mundial, el Ejército respondió enfáticamente a la orden ejecutiva del presidente Franklin D. Roosevelt de 1942 para que todos los departamentos civiles y militares preservaran «un relato exacto y objetivo» de la guerra para las generaciones futuras¹⁰. Al final de la guerra, los historiadores de combate del Ejército —muchos de ellos académicos civiles antes del conflicto— habían recorrido los campos de batalla de todos los teatros de operaciones, recopilando 17 120 toneladas de registros, un gran tesoro que teóricamente llenaría 188 millas de archivadores apilados de punta a punta¹¹. Después de la guerra, muchos de estos historiadores de combate se dedicaron a la producción durante décadas de la serie *El Ejército de EUA en la Segunda Guerra Mundial*, un relato en setenta y ocho volúmenes sobre la participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial, más conocido como los «Libros Verdes».

En este artículo se remonta brevemente al reclutamiento, entrenamiento y trabajo de campo realizado por historiadores como Pogue que, ejerciendo su oficio en el teatro de operaciones europeo durante la Segunda Guerra Mundial, ayudaron a sentar las bases para «la mayor iniciativa de trabajo histórico narrativo que la nación estadounidense haya conocido jamás»¹². El coronel William Ganoe, jefe de la Sección Histórica, G-3, teatro de operaciones europeo, reiteró este punto durante la guerra: «Nos resulta difícil darnos cuenta de que este Cuartel General está haciendo historia vital cada día», escribió. «Con el esfuerzo consciente de no exagerar la importancia de la Sección encargada de registrar esa historia, queda claro, sin embargo, que la concepción de investigar y redactar la historia del ETO [Teatro Europeo de Operaciones] de forma contemporánea a los acontecimientos que ocurren es probablemente uno de los avances más señalados en la compilación de historia de Estados Unidos»¹³.

Colectivamente, los historiadores del Ejército de EUA como Pogue redefinieron la historia oficial haciendo hincapié en la objetividad histórica e incluyendo testimonios sobre el terreno para preservar el lado humano de la guerra. Su conjunto de entrevistas de combate en tiempos de guerra y las novedosas técnicas metodológicas que emplearon para recopilarlas y analizarlas apuntalaron el esfuerzo de posguerra del Ejército por preservar su historia, superando en gran medida la



Una pequeña colección de libros de los setenta y ocho tomos del *U.S. Army in World War II*, más conocidos como los «Libros Verdes». (Foto cortesía de *Military Review*)

inaccesibilidad y los sesgos institucionales que plagaban las historias militares oficiales antes de la guerra.

Acabando en este trabajo por suerte: El reclutamiento de historiadores de combate del Ejército de EUA

La iniciativa de Roosevelt de marzo de 1942 puso en marcha una expansión sin precedentes de los programas de historia militar dentro del Ejército de EUA. En junio de 1942, varias instituciones del Departamento de Guerra ya habían convocado a personas para que sirvieran como oficiales históricos dentro de las diversas agencias de la organización. Los comandantes generales de las fuerzas terrestres del Ejército, de las fuerzas aéreas del Ejército y de los servicios de logística siguieron su ejemplo, llamando a oficiales históricos para que sirvieran en cada uno de los cuarteles generales de sus instituciones. Durante este período inicial, pocos sabían qué forma de historia quería el gobierno federal que se escribiera, o qué tipo de actividades emprenderían estos funcionarios. A pesar de la orden de preservar una

narración objetiva del desarrollo de cada agencia en tiempos de guerra, la falta de precedentes, las asignaciones de personal poco claras y la escasez de personal cualificado estuvieron a punto de acabar con la operación antes de que comenzara¹⁴.

En este clima, fue un milagro que algunos individuos acabaran en la Sección Histórica del Ejército de EUA. En la primavera de 1943, un joven soldado raso llamado Kenneth Hechler, que se estaba entrenando para convertirse en jefe de tanque en Fort Knox, Kentucky, fue llamado por el general de brigada Stephen G. Henry. El oficial al mando condujo a Hechler a una sala y comenzó a discutir una autobiografía obligatoria de «intereses y experiencias» que Hechler había escrito y presentado antes de su llegada a la base. Después de haber recibido una amonestación por haber sido sorprendido una noche repasando su tarea con una linterna bajo las sábanas, el joven soldado temía que hubiera más problemas. Al recordar la conversación después de la guerra, recordó cómo su oficial superior lo sorprendió, calificando su «autobiografía de lo más notable. No creo que debas ser jefe de



El teniente coronel S. L. A. Marshall, historiador jefe de combate del Ejército de EUA, entrevista a un grupo de soldados de infantería en Normandía en agosto de 1944. (Foto de *SLAM: The Influence of S. L. A. Marshall on the United States Army*)

tanque», dijo. «Pienso que deberíamos asignarte a algo un poco más útil en el Ejército»¹⁵.

Hechler lo saludó agradecido. Antes de alistarse en el Ejército como soldado raso, había obtenido su doctorado en la Universidad de Columbia, trabajando estrechamente con renombrados historiadores como Allan Nevins, cuyo propio trabajo pionero de entreguerras ha sido valorado como la génesis del moderno movimiento académico de la historia oral. Como estudiante de posgrado antes de la guerra, Hechler adquirió una gran experiencia. Impartió cursos, trabajó en la Oficina de Presupuestos del gobierno federal, e incluso trabajó como asistente de investigación del escritor de discursos de Roosevelt, el juez Sam Rosenman. Está claro que Hechler estaba más que cualificado para trabajar en la incipiente Sección Histórica del Ejército¹⁶.

Al igual que Hechler, había otros integrantes dispersos por el Ejército con antecedentes adecuados. Pogue —el futuro biógrafo de George C. Marshall, que recibió la Estrella de Bronce y la Croix de Guerre francesa por sus entrevistas en el frente— fue sacado de la relativa oscuridad como soldado raso de infantería después de

que un estudiante al que había enseñado antes de la guerra en la Murray State University que trabajaba en una oficina del Ejército lo reconociera y recomendara para el servicio¹⁷. S. L. A. Marshall, veterano de la Primera Guerra Mundial y «periodista de viejo cuño» del *Detroit News*, fue contratado inicialmente cuando la prosa y el estilo de su informe de 1942 sobre el Asalto a Tokio impresionaron a los miembros de la Sección Histórica del Ejército. Posteriormente, Marshall fue pionero en las técnicas de entrevista en primera línea empleadas por los oficiales históricos en todos los teatros¹⁸.

Algunos hombres simplemente se reclutaron a sí mismos. El mayor Jesse S. Douglas, un historiador militar que trabajaba en la sección de gestión de registros de la Oficina del Ayudante General, solicitó su propio traslado cuando llegó a su mesa una directiva de agosto de 1943 que ampliaba el alcance de la Sección Histórica. Al igual que Douglas, Israel Wice, descrito posteriormente como una «perla de gran valor» en la Sección Histórica, solicitó su propio traslado cuando vio la misma directiva¹⁹. Una «red de viejos amigos» que funcionaba entre bastidores

se valía a menudo de conexiones académicas previas para seleccionar a los académicos en tiempos de paz de entre las filas movilizadas. Otros, como Roland Ruppenthal, que se presentó a la Sección Histórica, no tuvieron noticias durante varios meses, para ser admitidos casi un año después. Nunca se enteró de si fue seleccionado por sus propios contactos o por los engranajes de la burocracia militar²⁰.

Estos hombres, junto con la mayoría de los que llegaron a la Sección Histórica, «trajeron consigo los estándares profesionales académicos de la erudición»²¹. En los puestos de liderazgo había hombres que habían enseñado Historia y Literatura en Harvard, Williams College, Johns Hopkins University, West Point y Columbia, entre otros²². Trabajaban para ellos hombres que iban desde doctores de la Ivy League hasta el profesor de inglés afroamericano y oficial del Ejército Ulysses Grant Lee Jr. que más tarde escribiría la historia definitiva de las contribuciones militares afroamericanas en tiempos de guerra²³.

Su formación académica reforzaba el compromiso con la objetividad rigurosa, una norma profesional que la incipiente Sección Histórica adoptó. Como comentó Pogue más tarde, «los comandantes de campo nos apoyaron cuando adoptamos el punto de vista de que no escribíamos la historia con el propósito de retratar al Ejército como una organización totalmente perfecta»²⁴. Estaban decididos a mantener la honestidad de la historia oficial. El proceso de contratación supuso una inyección crítica de «energía, nuevos enfoques... innovación y determinación» en una sección histórica que al principio sufría de objetivos vagos y luchas burocráticas internas²⁵. Llegando a sus posiciones mediante diferentes caminos, el reclutamiento de estos historiadores, en palabras del historiador oficial Stetson Conn, dio lugar a una «cooperación honesta entre dos grupos profesionales, los oficiales profesionales del Ejército y los historiadores profesionales de la nación, cada uno reconociendo y respetando las necesidades e intereses del Ejército»²⁶.

Entrenamiento para el campo

Incluso en los meses anteriores a la creación de la Sección Histórica, muchos historiadores de combate obtuvieron muchos conocimientos sobre la organización del Ejército en el entrenamiento básico. Durante su primer año de entrenamiento como soldado raso, Pogue acudía

con frecuencia a la biblioteca del campamento para leer libros sobre los mecanismos de las operaciones militares, lo que le ayudó a comprender mejor a los que posteriormente entrevistó²⁷. Asimismo, a pesar de su trayectoria en la Ivy League, Hechler se alistó como soldado raso para, en sus palabras, «aprender un poco sobre el Ejército desde abajo»²⁸. A medida que su entrenamiento se volvía más formalizado, sus conocimientos previos sobre las estructuras, procesos y responsabilidades militares le permitían comprender la existencia cotidiana de sus sujetos históricos.

Basándose en el uso pionero de Marshall de la entrevista de combate en el Pacífico, varios equipos recién formados de historiadores de combate se reunieron inicialmente en Washington para recibir un entrenamiento más riguroso desde el punto de vista académico bajo la dirección del coronel Hugh M. Cole²⁹. Allí, los historiadores de combate pasaron varias semanas recibiendo un adoctrinamiento en historia militar y fueron informados sobre la naturaleza de las posevaluaciones de misión y los registros oficiales³⁰. Utilizando documentos de la campaña de Papúa en el Pacífico, un grupo de historiadores reconstruyó una historia narrativa de la batalla por Nueva Guinea. Al enseñarles a identificar los tipos de documentos necesarios para componer una historia equilibrada, la práctica los expuso a otra realidad: Pogue pronto observó que, aunque «la guerra moderna estaba mejor documentada que los conflictos del pasado, la tarea de reconstruir la verdad era igual de difícil»³¹. Según Edward Drea, «localizar y remediar esos vacíos en las pruebas históricas se convirtió en una parte integral de las crecientes exigencias de su trabajo»³².

Los historiadores de combate pronto volaron a sus teatros de operaciones para recibir entrenamiento adicional. El entrenamiento sobre el terreno era menos riguroso. Destinados en Inglaterra en la víspera del Día D, Pogue y sus compañeros historiadores pasaban horas cada día estudiando las tácticas y la organización del Ejército. Sin embargo, también tenían libertad para vagar y explorar. En cualquier paseo, recordaba Pogue, «se podía conocer a gente de todo tipo»³³. Sus paseos informales les daban la oportunidad de escuchar las experiencias personales en tiempos de guerra de una gran variedad de personas, iniciando conversaciones abiertas y sinceras, una práctica que pronto se convirtió en un sello distintivo de su servicio en tiempos de guerra.

En el extranjero, Pogue y sus colegas historiadores en el Teatro Europeo de Operaciones ansiaban «tener acceso a



El teniente coronel S. L. A. Marshall recopila notas de entrevistas en Normandía en 1944. (Foto de SLAM: *The Influence of S. L. A. Marshall on the United States Army*)

la visión general»³⁴. Solo después de la puesta en marcha de los planes de engaño de los Aliados, la concesión de autorizaciones de seguridad y la proximidad de la invasión a través del canal de la Mancha, se concedió a los historiadores de campo del Ejército la capacidad de trabajar con documentos clasificados. Pronto, su nueva apreciación de la magnitud de los planes aliados para el Día D los llevó a la fase final de su preparación para el trabajo de campo: la frenética digestión de los materiales de planificación operacional. «Se ha dedicado mucho tiempo a leer los planes y anexos de la próxima operación. El tiempo es terriblemente escaso», señaló un historiador. «Todo el equipo debería haber estado en el cuartel general del Ejército hace meses»³⁵.

Antes del Día D, a la sección de historiadores de combate de Pogue se le asignó equipo, durmió al aire libre entre los soldados y, por primera vez, comenzó a experimentar «la sensación real de la guerra»³⁶. Su preparación formal e informal cultivó la conciencia estratégica y las habilidades interpersonales necesarias para entrevistar a otros, contextualizar los acontecimientos del campo de batalla, operar dentro de una jerarquía de mando, adaptarse al caos de los acontecimientos operacionales y

synetizar los datos fragmentados del campo de batalla en relatos manejables y racionalizados. El proceso de preparación, que se llevó a cabo con estrictas limitaciones de tiempo, fue abrumador, pero palidecía en comparación con la tarea que tenía por delante. «Nos preguntamos», recuerda Pogue, «si no podemos ni siquiera leer el plan [del Día D] en un mes, ¿cómo podemos esperar que en el tiempo tengamos una historia de lo que pasó?»³⁷.

Preservar la historia en medio de la acción

En el otoño de 1944, los historiadores de combate en el teatro europeo vivían en el terreno, expuestos a los elementos junto a los hombres cuyas historias trataban de preservar. Los francotiradores alemanes en el perímetro aliado llevaban meses apuntando a los oficiales cuyas barras en sus cascos «brillaban al sol». Hechler, siguiendo el ejemplo de quienes lo rodeaban, cubrió sus propias barras con cosmolina, un material impermeable «pegajoso y grasiento». Un día, un jeep adornado con banderas de EUA entró en el campamento donde estaba destinado. Hechler recuerda que fue llamado por el principal ocupante del jeep, el general George S. Patton, quien rugió: «Maldita

sea, ¿está usted orgulloso de su rango?». Respondiendo afirmativamente, Patton desairó a Hechler: «¡Pues entonces quítese esa maldita cosa del casco o le arrancaré esa insignia del uniforme aquí y ahora!»³⁸. Para los historiadores del combate, como para cualquier otro soldado, cualquier cosa podía ocurrir en el campo.

El trabajo de campo exigía la capacidad de adaptación; cada campaña era una experiencia de aprendizaje que se desarrollaba constantemente. A veces, los historiadores de combate dormían en el campo abierto durante las

tormentas de lluvia y las explosiones de artillería aleatorias. Los que llegaban a tierra después del Día D cavaban sus propias trincheras. A menudo se encontraban a una distancia prudencial del frente y, en ocasiones, cuando las líneas de batalla cambiaban, incluso recibían fuego enemigo. «Una vez, tuve la feliz oportunidad de que un francotirador me disparara», recalcó el mayor Jerry O'Sullivan, integrante del equipo de Pogue en Francia, dos semanas después del Día D. «Es bastante ruidoso y escabroso [cerca del frente], pero debo confesar que nada me

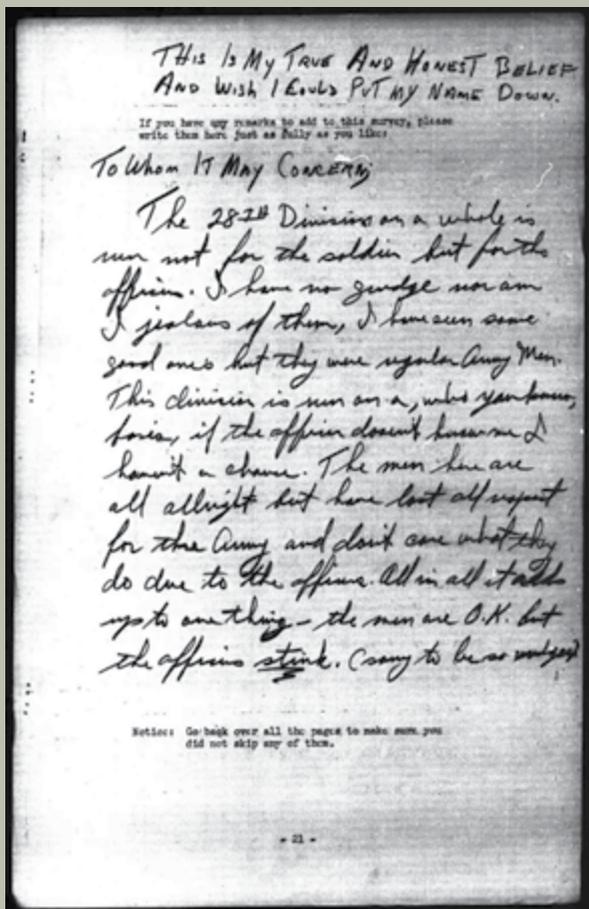
Un Ejército con visión de futuro: La Segunda Guerra Mundial

Investigación social e histórica

A principios de la Segunda Guerra Mundial, el Departamento de Guerra de EUA creó la Sección de Investigación del Ejército, una unidad de ciencias sociales y conductuales que encuestó y entrevistó a aproximadamente medio millón de soldados en el transcurso de la guerra. A los integrantes del servicio que participaron se les prometió el anonimato.

Decenas de miles de esos soldados rellenaron las largas encuestas y proporcionaron comentarios escritos a mano.

Aunque los datos cuantitativos fueron digitalizados y puestos a disposición a través de los Archivos Nacionales y Administración de Registros de EUA y el Centro Roper para la Investigación de la Opinión Pública de la University of Cornell, hasta 2018, los comentarios solo estaban disponibles para aquellos que podían verlos en rollos de microfilm in situ en el edificio de los Archivos Nacionales en College Park, Maryland. En estrecha colaboración con la Virginia Technical University, la National Endowment for the Humanities concedió subvenciones para crear archivos digitales con capacidad de búsqueda de las opiniones de los soldados sobre su servicio militar. Más detalles en <https://liberalarts.vt.edu/news/articles/2018/04/insights-of-american-soldiers-during-world-war-ii-to-be-made-ava.html>.



En un ejemplo de comentario de encuesta, un soldado anónimo del Ejército de EUA opinó una «creencia verdadera y honesta» de que «la 28ª División en su conjunto no está dirigida para los soldados sino para los oficiales». El escritor concluye: «Todo se resume en una cosa: los soldados son buenos, pero los oficiales son malísimos».



Una imagen y un uniforme de Ken Hechler, antiguo historiador de la Segunda Guerra Mundial, secretario de Estado de West Virginia y congresista estadounidense, en un servicio conmemorativo el 10 de diciembre de 2016 en el Centro de Cultura de West Virginia en Charleston, West Virginia. (Foto cortesía del *Charleston Gazette-Mail*)

hubiera gustado más que quedarme en él»³⁹. El teniente John S. Howe calificó las operaciones en el frente como «una maraña de confusión y misterio»⁴⁰. Rara vez tenían comodidades especiales: Era D+29, o sea el 5 de julio de 1944, cuando Pogue anotó por fin en su diario su primera muda de ropa; no se había cambiado de pantalones desde que salió de Londres hacia su unidad el 28 de abril, ni los había lavado desde que salió de Memphis en marzo⁴¹.

Al igual que en el ambiente de combate, las interacciones con otros soldados resultaron a menudo imprevisibles. Algunas entrevistas se desarrollaron espontáneamente en el transcurso de unos minutos. Otras sesiones, en las que se consultaron mapas, registros escritos y múltiples testigos oculares, duraron varias horas. Aunque la mayoría de las entrevistas fueron cordiales, las reacciones de algunos comandantes poco cooperativos iban desde rechazar con beligerancia a los historiadores que consideraban intrusos

hasta animarlos amablemente a actuar «en contra de sus instrucciones originales»⁴². Conscientes de que su reputación estaba en juego, los comandantes y los soldados a menudo se mostraban reacios a hablar de su experiencia de combate, lo que obligaba a los historiadores a conciliar recuerdos diferentes y a mediar en las discusiones entre los irritados jefes de estado mayor de las divisiones y otros miembros del personal sobre su interpretación de acontecimientos concretos. Drea escribió que la personalidad de los historiadores fue crucial para guiar sus esfuerzos históricos, ya que a menudo se requería «ingenio, imaginación y talento» para convencer a los oficiales superiores de que valía la pena dedicarles tiempo⁴³. Cuando estas habilidades fallaban, los cigarrillos y los halagos llegaban muy lejos.

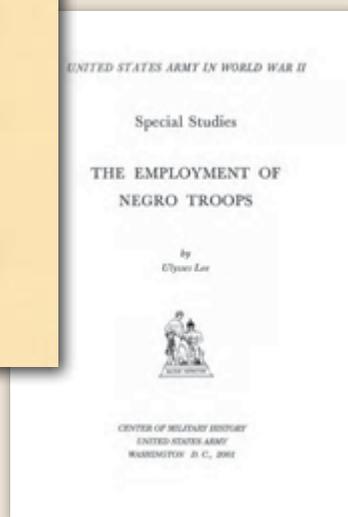
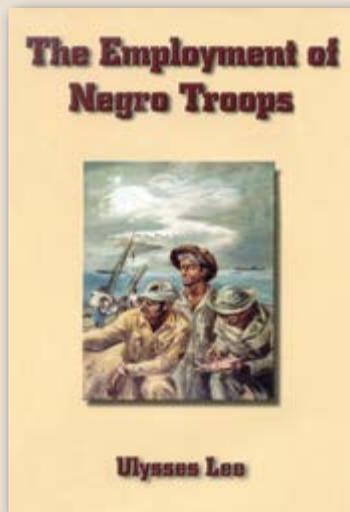
Los historiadores de combate, que operaban en un espacio de batalla lleno de fricciones, se pasaban el día moviéndose y entrevistando, recopilando notas

para complementar las posevaluaciones de misión y, más tarde, los borradores de sus relatos de campaña. Llevaban consigo máquinas de escribir portátiles y escribían en escritorios en tiendas de campaña, remolques o al aire libre. Con un par de historiadores asignados a cada uno de los cuerpos de combate del Ejército, los dúos adquirieron planes estratégicos, mapas y superposiciones para contextualizar los combates de las unidades que se desarrollaban ante ellos, «hasta el nivel de la división, el regimiento, el batallón, la compañía y el pelotón»⁴⁴. Según Hechler, los historiadores agregaron testimonios individuales a sus análisis narrativos para hacer que las posevaluaciones de misión fueran más «significativas», todo ello en un intento de «captar estas cosas mientras todavía estaban frescas en la mente de los soldados»⁴⁵.

Al escribir después de la guerra, el historiador jefe del Ejército, Kent Greenfield, argumentó que «la historia oral y las técnicas de entrevista» tendían a «rendir menos con el paso del tiempo»⁴⁶. Dado que la memoria se vuelve más selectiva y frágil con el paso del tiempo, «obtener sobre el terreno y en el momento aquellos sucesos y declaraciones que tienen la posibilidad de perderse o distorsionarse más tarde» se convirtió en última instancia en una de las principales contribuciones de los historiadores de combate del Ejército⁴⁷. Los registros de guerra de la Sección Histórica están repletos de observaciones que citan la importancia de llevar a cabo su trabajo de manera oportuna. Por ejemplo, mientras el mayor Jerry O'Sullivan recorría la cabeza de playa de Normandía el D+11, reconoció «la necesidad imperiosa de contar con un dibujante» que trazara las escenas que se desarrollaban «porque esta playa cambia de

Military Review

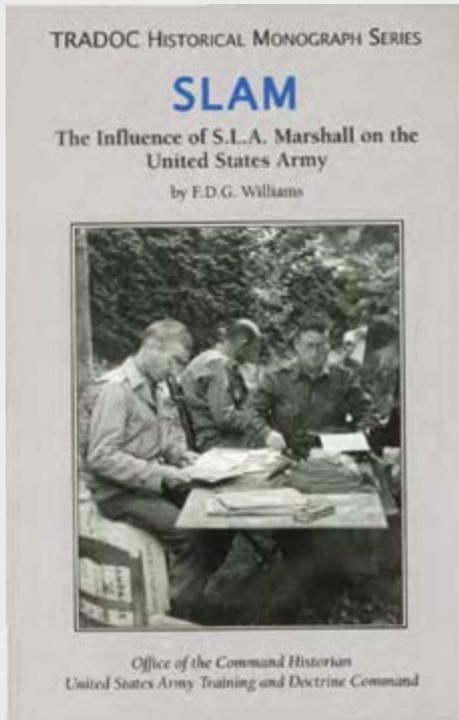
RECOMENDAMOS



Como analista editorial sobre el campo de batalla durante la Segunda Guerra Mundial, el académico afroamericano capitán Ulysses Lee, PhD, escribió posteriormente *The Employment of Negro Troops* mientras trabajaba como integrante de la Oficina del jefe de Historia Militar de 1946 a 1952. Basándose tanto en una investigación exhaustiva como en sus interacciones personales con los soldados afroamericanos durante la guerra, este libro ofrece tanto una historia sincera como un análisis social penetrante y comentarios relativos a los factores sociales necesarios para que los soldados de las minorías presten un servicio óptimo en las Fuerzas Armadas de EUA. Hace tiempo que se considera la obra estándar definitiva del Ejército de EUA sobre el tema. Para ver esta publicación, visite https://history.army.mil/html/books/011/11-4/CMH_Pub_11-4-1.pdf.

Military Review

RECOMENDAMOS



La monografía histórica del TRADOC *SLAM—The Influence of S.L.A. Marshall on the United States Army* ofrece una breve reseña biográfica del individuo generalmente considerado como el creador de la metodología de investigación de combate del Ejército moderno. Este libro aborda las múltiples facetas de la carrera de Marshall y sus contribuciones a cada una de ellas como soldado de la Primera Guerra Mundial, reportero de prensa, corresponsal de guerra, historiador de combate y, finalmente, crítico de guerra. La metodología pionera de Marshall para recopilar entrevistas directamente de los soldados de combate que acababan de participar en las batallas se considera generalmente entre los historiadores militares actuales como la base de una de las dimensiones más importantes de los procedimientos operativos de recopilación histórica estándar del Ejército de EUA en la actualidad.

Para ver esta monografía, visite https://history.army.mil/html/books/070/70-64/cmhPub_70-64.pdf.

un día para otro, de una hora para otra». «Mi idea al poner esto por escrito», dijo a su superior, «es que, si no se hace pronto, todo se perderá»⁴⁸. Estas observaciones reflejan el grado en que los historiadores de combate esperaban preservar los recuerdos de primera mano de los acontecimientos mientras aún se estaban desarrollando.

Conclusión

Hoy en día, cuando los últimos miembros de la generación de la guerra fallecen, el acceso personal a los recuerdos de primera mano de la Segunda Guerra Mundial es cada vez más escaso. Gracias al perdurable volumen de obras publicadas por los historiadores de la Sección Histórica del Ejército tras el conflicto, el público actual puede conocer libremente todos los aspectos de la participación cívico-militar de Estados Unidos en la guerra.

El legado de los historiadores de combate del Ejército, sin embargo, reverbera más allá de los «Libros Verdes» y su huella en las futuras historias oficiales. Ese trabajo tenía una utilidad evidente como guía para los futuros líderes, «para que, cuando volvamos a entrar en guerra, este país pueda estar preparado para repetir lo que ha tenido éxito y evitar lo que nos ha causado problemas»⁴⁹. En su vida profesional, personas como Pogue y Hechler, entre otros, siguieron ilustres carreras académicas y de servicio público después de la guerra; hasta el día de hoy, la Organización de Historiadores Americanos sigue otorgando un premio anual «Forrest C. Pogue» debido a su uso de la historia oral en combate durante la guerra y a sus posteriores esfuerzos por defender su utilidad dentro de la academia. Modelando los esfuerzos históricos contemporáneos en su trabajo original, el Destacamento de Historia Militar del Ejército sigue empleando hoy en día a historiadores de combate en operaciones en el campo de batalla —muchos de ellos académicos civiles— y lo ha hecho en todos los conflictos importantes desde la Segunda Guerra Mundial.

Sin embargo, podría decirse que su mayor contribución sigue estando en los archivos de todo el mundo. Fusionando los estándares académicos de objetividad con su mandato de producir historias narrativas comprensibles, miles de entrevistas de primera mano realizadas durante su estancia en el extranjero forman la espina dorsal de un inestimable depósito de memorias de guerra conservadas en microfilmes diseñados para sobrevivir milenios. Al preservar el rostro humano de la Segunda Guerra Mundial, estos historiadores de combate facilitaron la creación de historias oficiales que nunca perdieron de



Personal alistado y civil de la Sección Histórica trabajando. (Foto cortesía de F. D. G. Williams, *SLAM: The Influence of S. L. A. Marshall on the United States Army*)

vista a los hombres y mujeres que las vivieron, inspirando a las generaciones futuras a hacer lo mismo. ■

Military Review expresa su gran agradecimiento a las siguientes personas que llevaron a cabo la investigación y facilitaron la adquisición de imágenes fotográficas raras para la elaboración del presente artículo: La Donna

Hamontree, Biblioteca Pogue, Murray State University, Kentucky; Kenny Kemp, editor visual/fotógrafo jefe, Charleston Gazette-Mail, West Virginia; Dan Barbuto y Cynthia Leighton, Biblioteca de Investigación de Armas Combinadas Ike Skelton, Fort Leavenworth, Kansas; y Gregory Statler, Centro de Patrimonio y Educación del Ejército de EUA, Carlisle, Pensilvania.

Notas

Epígrafe. Forrest C. Pogue y Holly C. Schulman, «Forrest C. Pogue and the Birth of Public History in the Army», *The Public Historian* 15, nro. 1 (invierno de 1993): 35, accedido 23 de septiembre de 2021, <https://www.jstor.org/stable/3378031>.

1. Forrest C. Pogue, *Pogue's War: Diaries of a WWII Combat Historian* (Lexington: University Press of Kentucky, 2001), 54–55.

2. *Ibid.*, 56.

3. *Ibid.*, 58.

4. Pogue y Schulman, «Forrest C. Pogue and the Birth of Public History in the Army», 31.

5. Edward J. Drea, «Change Becomes Continuity: The Start of the U.S. Army Green Book Series», in *The Last Word? Essays on Official History in the United States and British Commonwealth*, ed. Jeffrey Grey (Westport, CT: Praeger, 2003), 83–104; «Military History of the Second World War», Memorandum Nro. W345-21-43, 3 de

agosto de 1943, Historical Directives (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), U.S. Army, U.S. Forces, European Theater, Historical Division: Records, 1941–1946, Record Group [RG] 498, National Archives and Records Administration II [NARA II], College Park, Maryland, 1.

6. Kent Roberts Greenfield, *The Historian and the Army* (New York: Kennikat Press, 1953), 6.

7. Carol Reardon, *Soldiers and Scholars: The U.S. Army and the Uses of Military History, 1865-1920* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 1990), 165. El coronel William Ganoe, jefe de la Sección Histórica, G-3, del teatro europeo de operaciones durante la Segunda Guerra Mundial, observó cómo el nuevo esfuerzo del Ejército difiere de las historias militares oficiales anteriores: «Los datos de la guerra en América... han sido especialmente escasos porque hemos tenido que excavar lo que quedaba de las termitas años después. Con demasiada

frecuencia carecía de vida, de verdad o de sus partes principales. De qué le sirve al estudiante de Leavenworth o de la Escuela Superior de Guerra saber que Hooker se puso de repente en posición defensiva en Chancellorsville o que la Primera División aplastó la cola del Cuerpo de Ejército de Dickman. Lo esclarecedor, revelador y educativamente útil es por qué los comandantes hicieron lo que hicieron. Esa es la argamasa que falta. Solo con ladrillos (después de los fragmentos), no podemos construir tablas de experiencias que valgan la pena». Véase Untitled, n.d., Administrative History Collection, Historical Section, ETOUSA, Folder 161, (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 22), U.S. Army, U.S. Forces, European Theater, Historical Division: Records, 1941–1946, RG 498, NARA II.

8. John Whiteclay Chambers II, *Oxford Companion to American Military History* (Oxford: Oxford University Press, 1999), 224, 316.
9. Como ejemplo, los prometidos compendios documentales sobre la participación de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial no se publicarían hasta 1948. Véase Bell I. Wiley, *Historical Program of the U.S. Army 1939 to Present [1945]* (Washington, DC: Office of the Chief of Military History, U.S. Army, 1945), 1–3.
10. *Ibid.*, 8–9.
11. Greenfield, *The Historian and the Army*, 6.
12. Stetson Conn, «Launching 'The United States Army in World War II'», *Army History*, nro. 31 (1994): 37, accedido 13 de octubre de 2021, <https://www.jstor.org/stable/26304192>.
13. «Notes on Importance and Possible Extension of this Section», 27 de mayo de 1943, Administrative History Collection, Historical Section, ETOUSA, Folder 161, (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 22), U.S. Army, U.S. Forces, European Theater, Historical Division: Records, 1941–1946, RG 498, NARA II.
14. Drea, «Change Becomes Continuity», 85; Jamie W. Moore, «History, the Historian, and the Corps of Engineers», *The Public Historian* 3, nro. 1 (Winter 1981): 64, accedido 23 de septiembre de 2021, <https://www.jstor.org/stable/3377162>; Wiley, *Historical Program of the U.S. Army 1939 to Present [1945]*, 9–14.
15. Ken Hechler, entrevista realizada por Niel M. Johnson, «Oral History Interview with Ken Hechler», Harry S. Truman Library and Museum, 29 de noviembre de 1985, 57–60, accedido 23 de septiembre de 2021, <https://www.trumanlibrary.org/oralhist/hechler.htm>.
16. *Ibid.*
17. Pogue y Schulman, «Forrest C. Pogue and the Birth of Public History in the Army», 30.
18. Chambers, *Oxford Companion to American Military History*, 420; F. D. G. Williams, *SLAM: The Influence of S.L.A. Marshall on the United States Army*, ed. Susan Canedy (Washington, DC: U.S. Army Training and Doctrine Command, 1999), v, accedido 23 de septiembre de 2021, https://history.army.mil/html/books/070/70-64/cmhPub_70-64.pdf.
19. Wiley, *Historical Program of the U.S. Army 1939 to Present [1945]*, 40, 43.
20. Drea, «Change Becomes Continuity», 87.
21. Rebecca Conard, *Benjamin Shambaugh and the Intellectual Foundations of Public History* (Iowa City: University of Iowa Press, 2001), 156.
22. Stetson Conn, *Historical Work in the United States Army 1862-1954* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History), 190; «Military History of the Second World War», 2.
23. Véase Ulysses Lee, *United States Army in World War II Special Studies: The Employment of Negro Troops* (Washington, DC: Office of the Chief of Military History, U.S. Army, 1966).

24. Conard, *Benjamin Shambaugh*, 156. Para más información sobre la profesionalización de la historia en Estados Unidos y la búsqueda de objetividad en la disciplina, véase Peter Novick, *The Noble Dream: The 'Objectivity Question' and the American Historical Profession* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).
25. Drea, «Change Becomes Continuity», 86.
26. Conn, «Launching "The United States Army in World War II"», 41.
27. Pogue, *Pogue's War*, 5.
28. Johnson, «Oral History Interview with Ken Hechler», 57–60.
29. G. Kurt Piehler, «Veterans Tell Their Stories and Why Historians and Others Listened», en *The United States and the Second World War: New Perspectives on Diplomacy, War, and the Home Front*, ed. G. Kurt Piehler y Sidney Pash (New York: Fordham University Press, 2010), 222.
30. Pogue, *Pogue's War*, 2.
31. *Ibid.*
32. Drea, «Change Becomes Continuity», 88.
33. Pogue, *Pogue's War*, 8.
34. *Ibid.*
35. «Report of Activities, 7–15 May 1944», Memorandum al coronel William A. Ganoe, 25 de mayo de 1944, Sección Histórica, ETO (1943–1945), (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), U.S. Army, U.S. Forces, European Theater, Historical Division: Records, 1941–1946, RG 498, NARA II, 1–3; Pogue, *Pogue's War*, 27.
36. Pogue, *Pogue's War*, 23.
37. *Ibid.*, 30–31.
38. Johnson, «Oral History Interview with Ken Hechler», 70–71.
39. El sargento mayor Jerry O'Sullivan al coronel William A. Ganoe, Jefe de la Sección Histórica del Teatro europeo de operaciones, 17 de junio de 1944, Informes de la Sección histórica (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), U.S. Army, U.S. Forces, European Theater, Historical Division: Records, 1941–1946, RG 498, NARA II, 1–2; H. Lew Wallace, «Forrest C. Pogue: A Biographical Sketch», *The Filson Club Quarterly* 60, nro. 3 (julio de 1986): 383–84.
40. John S. Howe, «Report of Activities, 19–26 June 1944», 26 de junio de 1944, Historical Section HQ, First U.S. Army, (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), RG 498, NARA II.
41. Pogue, *Pogue's War*, 140.
42. *Ibid.*, 9; «Diary—Team #1—HQ, ETOUSA», 15 de mayo de 1944, Historical Section HQ, First U.S. Army, (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), RG 498, NARA II, 13.
43. Drea, «Change Becomes Continuity», 88–89. O'Sullivan observó cómo Pogue encontró «coroneles y generales deseosos de hablar con él», agregando por su propia experiencia «que si esos hombres ven que sabes lo que quieres y eres sincero con lo que haces, se desvivirán por cooperar». O'Sullivan a Ganoe, 1.
44. Johnson, «Oral History Interview with Ken Hechler», 64–65.
45. *Ibid.*
46. Greenfield, *The Historian and the Army*, 10.
47. «Record of Oral Material», Memorandum al general de brigada Julius C. Holmes, Subjefe de Estado Mayor de la Sección G-5, SHAEF, n.d., (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), RG 498, NARA II.
48. O'Sullivan a Ganoe, 2.
49. «History of the Services of Supply, European Theater of Operations, United States Army», 23 de junio de 1943, Historical Directives, (National Archives Microfilm Publication 63-9, Roll 23), RG 498, NARA II, 1.

Military Review

Ediciones en Lenguas Extranjeras



El equipo de Army University Press expresa su gratitud a nuestro redactor jefe, Miguel Severo, quien se jubiló en diciembre de 2022 tras casi 15 años a cargo de las ediciones brasileña e hispanoamericana de *Military Review*, habiendo servido previamente durante más de 20 años en el Ejército de Estados Unidos. Como editor jefe de las ediciones en lenguas extranjeras, Miguel supervisó, en distintos momentos, la publicación de la revista en árabe y francés, así como la traducción de manuales doctrinales. Por sus contribuciones como líder de nuestro renombrado foro de investigación y debate sobre temas militares, fue reconocido varias veces por el Ejército de Estados Unidos y también recibió la Medalla del Pacificador del Ejército Brasileño en 2013. ¡Le deseamos mucho éxito y salud en esta nueva etapa de su vida y que todos sus sueños se hagan realidad!