

# El Mando en Combate, la Toma de Decisiones y el *Panopticon* del Campo de Batalla

Mayor Scott F. Murray, Fuerza Aérea de los EE.UU.

*Yo soy yo más mis circunstancias*

—Filósofo español José Ortega y Gasset

MUCHOS debaten y la mayoría está de acuerdo, que las fuerzas militares estadounidenses están hoy en día en el medio de la más significativa revolución en asuntos militares en toda su historia. Esta revolución tecnológica, tal como las revoluciones de la infantería, la napoleónica y la de armas nucleares que la antecedieron, ha captado la atención de los teóricos militares alrededor del mundo. Siendo uno de los primeros poderes militares, económicos y tecnológicos, EE.UU. es el navegante jefe en estas aguas desconocidas de revoluciones en asuntos militares. Como tal, es la cuna para muchos cambios significativos en cuanto a doctrina, adiestramiento, liderazgo, organización, administración de material y aptitudes de combatientes derivados de la continua revolución tecnológica y de la información proveniente de las recientes experiencias militares como la Operación *Enduring Freedom*.

Por definición, tales revoluciones son dramáticas, con resultados de largo alcance. Inducen a cambios culturales y doctrinarios dentro de las organizaciones militares y tienen un impacto en las formas en las cuales el Ejército disuade, combate y resuelve conflictos. Durante un discurso en enero del 2002, el Secretario de Defensa, Donald Rumsfeld, describió lo que él considera son los componentes fundamentales de la revolución en asuntos militares: “nuevos modos de pensar”, “una capacidad para adaptarse”, y una “cultura de creatividad y toma inteligente de riesgos”.<sup>1</sup> En resumen, estas revoluciones cambian las tradicionales “reglas del juego”.<sup>2</sup> El nuevo juego que se está jugando hoy en día en Afganistán y alrededor del mundo es

descrito mejor como una “guerra *redcéntrica*”, una frase que fue empleada por primera vez de manera pública en 1997 por el Jefe de Operaciones Navales, Almirante Jay Johnson.<sup>3</sup>

Ya sea intencionalmente o no, Rumsfeld continúa mencionando en sus comentarios públicos, el asunto del mando en combate dentro del teatro de guerra *redcéntrica*. Le agrada mencionar a la batalla de Mazar-e-Sharif, Afganistán, en donde integrantes de las FF.EE. estadounidenses combatieron montados a caballo llevando con ellos computadoras *laptop* y armas “el primer ataque de caballería del siglo XXI”. Él describe la *blitzkrieg* alemana a través de Francia en 1940 como “transformacional”.<sup>4</sup> Recientemente, pidió al Comité de las Fuerzas Armadas del Senado de los EE.UU. tomar en consideración lo siguiente: “Imaginen por un momento que ustedes retroceden en el tiempo y dan a un caballero de la corte del Rey Arturo un M-16. Si él toma el arma, regresa a su caballo, y usa la culata para darle un fuerte golpe a la cabeza del oponente, no es transformacional. La transformación ocurre cuando él se esconde detrás de un árbol y empieza a disparar.”<sup>5</sup>

En 1996, comenzando con la publicación de la Visión Conjunta (*Joint Vision-JV*) 2010 y continuando hasta la *JV 2020* en junio de 2000, el Jefe del Estado Mayor Conjunto, reconoció y dio validez a la guerra *redcéntrica* como la forma mediante la cual las fuerzas militares estadounidenses deberían conducir todas las operaciones ahora y en el futuro inmediato. *JV 2020* declara “El desarrollo continuo y la proliferación de las tecnologías de información, cambiarán substancialmente la ejecución de las operaciones militares. Aún más, la confirmación de la revolución de asuntos militares da un alto valor a la aptitud de nuestras organizaciones

militares conjuntas de fomentar la innovación entre nuestra gente”.<sup>6</sup>

El impulso para la concreción de un teatro de guerra *redcéntrica* sin intervalo es un tramo que las fuerzas militares estadounidenses deben navegar exitosamente si desean mantener su superioridad. Sin embargo, su destino buscado se volverá cada vez más esquivo si falla al examinar las consecuencias no previstas de cada jornada. Este artículo examinará el componente más importante del liderazgo en combate —mando en combate— debido a la continua revolución tecnológica de los asuntos militares, la transformación del Departamento de Defensa y el teatro de guerra *redcéntrica*. Específicamente, identificará una consecuencia potencial y no intencional, que el teatro de la guerra *redcéntrica* tiene sobre el mando en combate, el dogma principal del éxito del campo de batalla.

### La Óptica Panorámica (*Panopticon*) de Bentham

A fines del siglo XVIII, el filósofo utilitario Jeremías Bentham propuso un diseño radical para un reformatorio o una cárcel al gobierno británico. Conocido como el *panopticon*, se basaba en un diseño complejo de una estrella con corredores irradiando desde una torre u observatorio central. El diseño original de la Cárcel Militar del Ejército de los EE.UU., ubicada en el Fuerte Leavenworth, Kansas fue basada en gran parte en la teoría del diseño de Bentham.<sup>7</sup> Este diseño permitía que los carceleros observasen a los prisioneros constantemente, 24 horas al día, en cada aspecto de su conducta completamente controlada. En el *panopticon*, los individuos actúan de manera distinta debido a que son observados. Era, según Bentham, “un molino para moler a los criminales honestos”.<sup>8</sup>

La tecnología de la información permite la creación de percepciones de todo tipo de *panopticons*. Los teóricos modernos han usado este concepto del *panopticon* para desafiar el concepto de control en el trabajo y las políticas internas en muchas grandes corporaciones. La guerra *redcéntrica* crea un *panopticon* que da al comandante un visión ilimitada de un teatro de operaciones contemporáneo. Durante las rotaciones del Centro de Adiestramiento Nacional del Ejército de los EE.UU. o del Centro de Adiestramiento de Alistamiento Conjunto o en los despliegues de la Bandera Roja de la Fuerza Aérea estadounidense, aquellos comandantes que fueron observados y evaluados por observadores-controladores actuaron y condujeron de manera distinta a como lo hubiesen hecho si no hubiesen sido evaluados. Es claro que un individuo actúa y conduce a otros de manera diferente cuando es observado.

Es posible que las nuevas tecnologías de la guerra *redcéntrica* puedan tener el mismo impacto en los

militares estadounidenses, en particular cuando cultivan aptitudes de mando en combate. Empleando estas tecnologías, comandantes de mayor jerarquía se convierten en observadores de facto, permitiéndoles no sólo controlar la batalla sino también cuestionar las decisiones de un comandante subalterno. Dentro del teatro de la guerra *redcéntrica*, surgen dos preguntas importantes. Primero, ¿cómo afecta el *panopticon* virtual la habilidad del comandante de ejercer el mando en combate en el sentido tradicional? En segundo lugar, ¿qué lecciones acerca del mando en combate pueden los líderes de menor rango tal vez aprender en tal teatro?<sup>9</sup>

No hay duda que las tecnologías emergentes en las Fuerzas Armadas estadounidenses influyen en las aptitudes de liderazgo del comandante. Esto no es

*Conocido como el panopticon, se basaba en un diseño complejo de una estrella con corredores irradiando desde una torre u observatorio central. El diseño original de la Cárcel Militar del Ejército de los EE.UU., ubicada en el Fuerte Leavenworth, Kansas fue basada en gran parte en la teoría del diseño de Bentham.*

necesariamente algo negativo. Las revoluciones en asuntos militares están basadas en estos tipos de cambios radicales. El temor es que cuando una organización se encuentra a sí mismo operando en una continua transformación de una revolución, preguntas de tipo cultural claves con consecuencias duraderas, posiblemente catastróficas pueden ser fácilmente ignoradas. Negar o ignorar tales preguntas podría limitar los beneficios que deberían acompañar la revolución en asuntos militares. Teóricos militares piensan que la revolución de la guerra *redcéntrica* es especialmente vulnerable. La primera línea de defensa contra tal abuso mal dirigido consiste en la toma de decisiones de orden moral.

### La Guerra *Redcéntrica* Definida

La era de la información de la guerra *redcéntrica* de hoy exige cambios igualmente dramáticos en la organización militar y su doctrina, en particular en cómo los militares perciben el mando en combate. Estos cambios podrían tener un gran impacto en los individuos que operan dentro de este nuevo teatro de guerra *redcéntrica*. Si las fuerzas militares de los EE.UU. no se adaptan, sus líderes pueden encontrarse en una situación desventajosa al llevar a cabo una guerra moderna. El éxito en llevar a cabo guerras ahora y en

el futuro dependerá de las habilidades del comandante en ejercer el mando en combate y dirigir a subordinados mientras que se está operando dentro de un teatro de guerra redcéntrica. ¿Cuáles, entonces, son las características esenciales de tal teatro?

La guerra *redcéntrica* se desenvuelve en un ambiente inalámbrico y digital. La transferencia de la información y los índices de procesamientos han aumentado tan dramáticamente a lo largo de la década anterior que una extremadamente alta necesidad por la banda ancha a pedido es prácticamente una realidad. Esta capacidad permite el intercambio de cantidades ilimitadas de información casi simultáneamente entre dos o más

*La Guerra redcéntrica enfatiza la necesidad de analizar a los líderes y sus soldados como actores independientes unidos de acuerdo a la tarea que ejecutan y propósito en vez de analizarlos como un sistema que se adapta continuamente unido por la tecnología y derivando su poder de “la fuerte red de una fuerza geográficamente dispersa pero bien informada”.*

puntos en el mundo.<sup>10</sup> Un antiguo Jefe del Estado Mayor Conjunto describió el ambiente de la guerra *redcéntrica* para operaciones militares como un “sistema de sistemas” creando un “paraguas de conocimiento.”<sup>11</sup> Dentro de este sistema de sistemas, sensores, disparadores y los que toman las decisiones se conectan entre sí sin intervalo y, de hecho, funcionan como una entidad de combate individual.

La Guerra *redcéntrica* enfatiza la necesidad de analizar a los líderes y sus soldados como actores independientes unidos de acuerdo a la tarea que ejecutan y propósito en vez de analizarlos como un sistema que se adapta continuamente unido por la tecnología y derivando su poder de “la fuerte red de una fuerza geográficamente dispersa pero bien informada”.<sup>12</sup> Un concepto de guerra *redcéntrica* relacionado con las operaciones busca alcanzar una conciencia compartida, un incremento en la velocidad del mando, un ritmo de operaciones más elevado, una mayor capacidad letal, un mayor índice de supervivencia y un grado de auto sincronización. La velocidad de mando es el proceso por el cual una posición superior de manejo de información se convierte en una ventaja decisiva y la auto sincronización es la habilidad de una fuerza de “organizar y sincronizar partiendo desde abajo hacia arriba actividades complejas de guerra”.<sup>13</sup> El único centro de gravedad para las operaciones de las FF.AA.

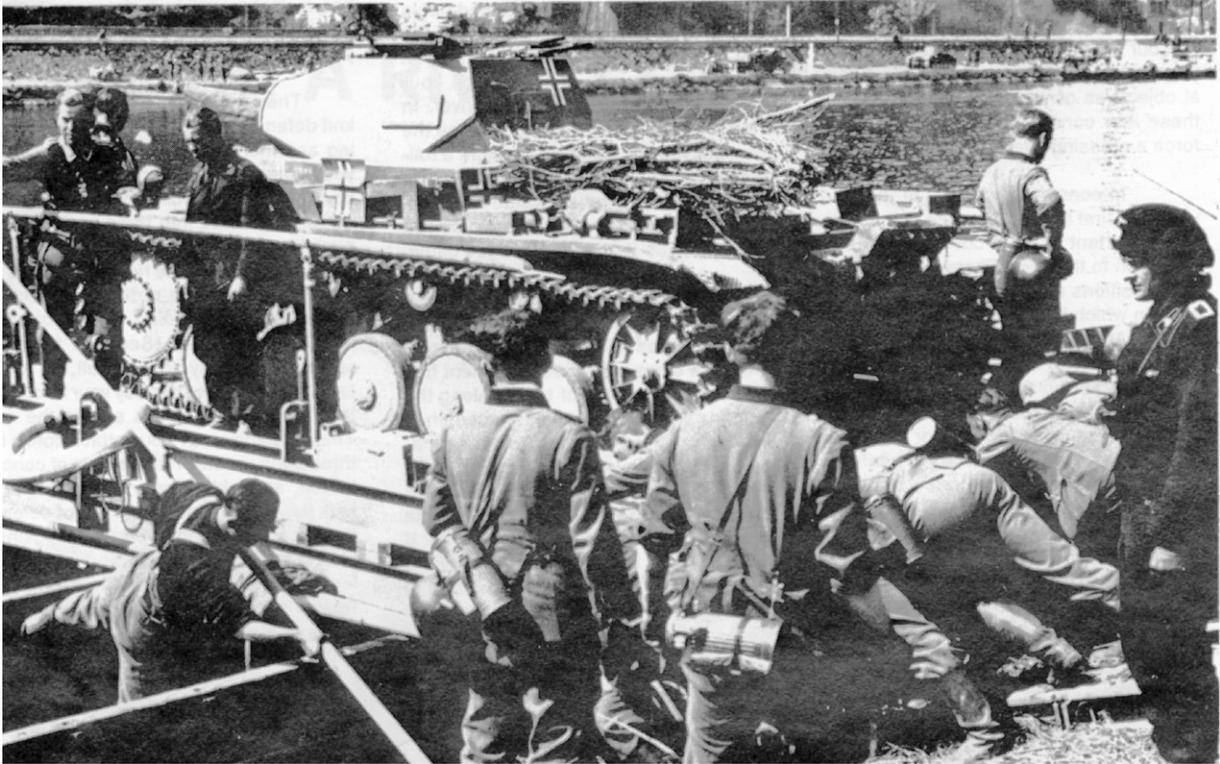
de los EE.UU., por lo tanto, se convierte en la red digital vinculando todos los jugadores alrededor del mundo desde el campo de batalla hasta cualquier centro de *reachback* (centro de distribución de información electrónica fuera del teatro de operaciones).

## **El Mando y Control de la Guerra Redcéntrica**

Los efectos inmediatos del ambiente de la Guerra *redcéntrica* sobre las organizaciones militares son obvios para los pensadores militares. Primero, entre estos es el potencial que existe para un nivel de mando y control sin precedentes. Tal como el telégrafo, la radio de transistores y las comunicaciones satelitales de largo alcance antes de la misma, la guerra *redcéntrica* proporciona una especial capacidad para comunicarse verticalmente en la cadena de mando. No obstante, a la inversa de las tecnologías más viejas, la guerra *redcéntrica* incluye cantidades sin paralelo de datos, imágenes, vídeo, gráficos a color, mapas digitales con calcos y medios de comunicación oral con un ancho de banda ilimitado. La perspectiva de un poder de combate fortalecido y sin desafíos que deriva de un mando y control incrementado en un ambiente de guerra *redcéntrica* aparenta ser una muy buena posibilidad.

Podemos anticipar que la superioridad de la información en la guerra *redcéntrica* será la clave que hará posible futuros mandos y controles conjuntos y por último, la victoria. La ventaja competitiva que resulta de un mando y control fortalecido hace posible que exista una condición denominada superioridad de decisión. Dicha superioridad consiste en la capacidad de tomar mejores decisiones e implementarlas más rápidamente de lo que puede reaccionar un oponente. Permite a las fuerzas estadounidenses moldear la situación, reaccionar a los cambios y cumplir con la misión. El mando y control de la guerra *redcéntrica* es el prerequisite para una superioridad en la decisión.<sup>14</sup> La agilidad es el principio de las operaciones del Ejército que está fundamentado en obtener y mantener la superioridad en las decisiones.<sup>15</sup>

Sin embargo, la pregunta que permanece sin respuesta es ¿a qué nivel de mando y control son ejercidas la superioridad de agilidad y de las decisiones? La peligrosa inclinación de los comandantes subalternos en un ambiente de guerra *redcéntrica* tal vez consista en diferir la toma de decisiones a los que toman las decisiones en el nivel superior a costa del mando en combate a nivel inferior porque, en un ambiente de Guerra *redcéntrica* los comandantes subalternos pueden diferir. El Manual de Campaña (*FM*) 3-0, Operaciones (*Operations*) hace mención de un punto crítico que se dirige directamente al mando en combate en un ambiente de Guerra *redcéntrica*. Una fuerza cuyos comandantes



Departamento de Defensa

Tropas alemanas empujando un transbordador fuera de la ribera cerca de Dinant, Francia durante la Blitzkrieg en 1940.

toman buenas decisiones al nivel más bajo operarán más rápidamente que una fuerza que toma sus decisiones centralizadamente. Este tipo de ambiente de mando y control de la guerra *redcéntrica* asegura una fuerza ágil que puede explotar todas las oportunidades para el éxito en el campo de batalla.<sup>16</sup>

Recuerde la analogía de Rumsfeld acerca de la *blitzkrieg* alemana. Durante la II GM, el concepto de *Auftragstaktik* (órdenes/tácticas de misión) era fundamental en la filosofía de guerra Alemana. Manuales de instrucción en ese entonces, estipulaban que los comandantes deberían dar a sus suboficiales direcciones generales acerca de qué hacer mientras que les permitían libertad absoluta para determinar cómo hacerlo. Este enfoque formó a líderes capaces de pensar quienes improvisaban, adaptaban y se sobrepusieron para ejercer decisiones tácticas sensatas.<sup>17</sup> Es claro que el *FM 3-0* codifica este enfoque en la doctrina del Ejército de los EE.UU. La toma de decisiones descentralizada a través de un sistema de órdenes tipo-misión detallando la tarea y propósito es la base de dos otros principios de las operaciones del Ejército—iniciativa y agilidad. A través de estos principios, los comandantes dan a sus suboficiales la “mayor libertad posible para actuar” y colocan la facultad de tomar decisiones en el nivel más bajo. Comandantes ágiles son aquellos que ejercen el mando en combate tomando decisiones buen tiempo.<sup>18</sup>

A pesar de la doctrina actual y la aplicabilidad de la *Auftragstaktik*, muchos creen que el arte del mando y la facultad de tomar decisiones han sido transferidos hacia los niveles más altos a lo largo del siglo XX a medida que se han incrementado las capacidades de comunicación lo cual nos conduce a un potencial mayor

***A pesar de la doctrina actual y la aplicabilidad de la Auftragstaktik, muchos creen que el arte del mando y la facultad de tomar decisiones han sido transferidos hacia los niveles más altos a lo largo del siglo XX a medida que se han incrementado las capacidades de comunicación lo cual nos conduce a un potencial mayor de mando y control.***

de mando y control.<sup>19</sup> El ambiente de guerra *redcéntrica* sólo agrega más a esta situación. A pesar de los intentos de transferir el mando hacia los niveles más altos, el comandante a nivel táctico esencialmente ha permanecido inmune a estas fuerzas debido a las limitaciones técnicas de las capacidades del ancho de banda. Por lo tanto, el mando en combate ha permanecido en el nivel táctico. Sin embargo, al crear un concepto de operaciones dentro del ambiente de guerra *redcéntrica*,

se pueden superar fácilmente estas limitaciones del ancho de banda. Esto cuestiona el conocimiento convencional del pasado y asegura inmunidad de “mando y ejecución centralizada” para los líderes a nivel táctico.

Aquí se encuentra la bifurcación en el camino donde el sendero que será elegido tendrá un fuerte impacto sobre las operaciones militares que sean exitosas en los futuros ambientes de la guerra *redcéntrica*. La misma promete “una habilitación descentralizada.” Esta habilitación libera a las organizaciones de una autoridad centralizada, permitiendo que ejerzan la iniciativa y agilidad y que puedan aplicar un poder de fuego ilimitado.<sup>20</sup> ¿Es éste un resultado posible? Tal vez. Un continuo énfasis en las aptitudes del mando en combate en el nivel táctico tiene la respuesta sobre cuál sendero las FF.AA. de los EE.UU. elegirán. El dominio en las decisiones y una habilitación descentralizada representan un sendero. Otro posible resultado es un “movimiento muy rápido hacia un mando centralizado aún mayor en el campo de batalla, acompañado por una reducción sin precedente de la autoridad individual y del mando.”<sup>21</sup> El mando en combate aflora en la situación descrita por el primer resultado o es aniquilado en la situación descrita en el segundo.

El desafío de la revolución actual no es tecnológico sino cultural. Elting Morison, en su clásico estudio acerca de la innovación en las FF.AA. de los EE.UU., llega a la conclusión que el impedimento principal en la explotación de la nueva tecnología en las FF.AA. es el impacto cultural del cambio organizacional. Tal situación cuestiona las costumbres profundamente arraigadas de la sociedad militar. *Auftragstaktik* y el mando centralizado, la ejecución descentralizada representan dos normas militares históricas. El ambiente de la guerra *redcéntrica* representa los desafíos tecnológicos del mañana y exige un nivel de cambio organizacional que forma parte de los mayores intereses de los militares. Sin embargo, como un teórico explica, “Sería prudente institucionalizar los procesos que permiten que el cambio cultural se ejecute en un nivel en que se mantenga al paso con el avance de la tecnología.”<sup>22</sup> Para ser exitosas, las FF.AA. de los EE.UU. deben examinar cómo cultivar las aptitudes de mando en combate de los comandantes subalternos de hoy que se convertirán algún día en los mandos sobre los cuales dependerá el éxito en las futuras operaciones militares.

## El Mando en Combate como una Opción Moral

De acuerdo con el *FM 3-0*, el liderazgo es el elemento más dinámico del poder de combate. El liderazgo está compuesto por todos los demás elementos del poder de combate y es el catalizador que crea las condiciones para el éxito militar. Líderes competentes y audaces

marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.<sup>23</sup> El liderazgo ha sido y continuará siendo la piedra angular de todas las operaciones militares.

El mando en combate es liderazgo de combate, el “ejercicio del mando en operaciones en contra de un enemigo hostil y capacitado,”<sup>24</sup> es la base del éxito militar de los EE.UU., y es el elemento esencial de la acción de combate sobre el cual dependen las operaciones militares exitosas. No puede existir ningún cambio en la doctrina, adiestramiento, organización, y manejo de los componentes esenciales o aptitudes del combatiente militar estadounidense sin examinar los efectos que estos cambios pueden tener sobre los comandantes a medida que ejercen el mando en el combate.

El *FM 22-100, Army Leadership* (Liderazgo del Ejército), define el liderazgo como “influir en las personas —otorgándoles un propósito, una dirección y motivación— mientras se está operando para cumplir la misión y se está optimizando la organización.”<sup>25</sup> Esto es una definición extraída directamente de un libro de texto. Como se estableció anteriormente, el mando en combate implica el ejercicio del liderazgo durante éste especialmente, ejerciendo el mando en operaciones en contra de enemigos hostiles y capacitados.

Existen muchas descripciones para los trabajos internos y procesos que describen el mando en combate y desarrollan las aptitudes de mando en combate. El teórico militar John Boyd postula en su famoso ciclo OODA, u observación, orientación, decisión y acción para describir la toma de decisiones en combate. Algunos generales de mayor jerarquía del Ejército describen el mando en combate como un proceso de ver, decidir y actuar. El general retirado Frederick M. Franks sencillamente declara, “El mando en combate significa acción.”<sup>26</sup> El Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Aérea de los EE.UU., general John P. Jumper recientemente acreditó los éxitos de la Operación *Enduring Freedom* a la ejecución rápida del “ciclo de matar.”<sup>27</sup>

Lo que surge de estas teorías es que el mando en combate comienza con la habilidad de cada cual de ver, visualizar, observar y encontrar, dependiendo de la teoría que cada cual sustenta. El *FM 3-0* describe a este proceso como “visualizar, describir, dirigir y evaluar.” El primer bloque de la construcción del liderazgo es cómo uno ve y como el carácter influye en cómo uno ve.

En la *Nicomachean Ethics* (Ética Nicomaque), Aristóteles abordó la pregunta, “¿Porqué opto por hacer x?” Su respuesta es “Hago x debido a una percepción del sentido, deseo e intuición intelectual.”<sup>28</sup> La percepción del sentido, de los cuales la visión o el ver son uno, no es guiado por la razón. De acuerdo con Aristóteles, como es analizado por Nancy Sherman en *The Fabric of Character: Aristotle's Theory of Virtue*, (La Formación del Carácter: Teoría de la Virtud de Aristoteles) el



Departamento de Defensa

Soldados de la 101ª División Aerotransportada en una operación cerca de la frontera afgana-pakistaní.

carácter afecta los rasgos duraderos, las actitudes, sensibilidades y creencias que influyen en cómo uno ve, actúa y vive. El deseo y la intuición intelectual son racionales y su relación es clave para ejercer el mando en combate en un ambiente de guerra *redcéntrica*. El conocimiento práctico y el carácter son también racionales.

Stephen L. Carter describe el buen carácter como “el coraje de nuestras convicciones” o “la buena voluntad de actuar”.<sup>29</sup> Específicamente, una persona de carácter sensato demuestra un alto grado de reflexión. De acuerdo a Carter, el poseer un buen carácter significa vivir con y adherirse a una continua lucha. Una persona debe discernir lo bueno de lo malo, actuar basado en lo que discierne y manifestar abiertamente que él actuará de acuerdo a su concepto del bien o del mal.<sup>30</sup> Carter, Aristóteles, Sherman y otros sienten que la lucha moral en sí es por lo menos tan importante como la decisión o el acto resultante. La habilidad de discernir y deliberar es esencial en el ejercicio del mando en combate. Si un mando en combate fuerte, innovador y ágil comienza con el acto de observar, entonces el conocimiento práctico y el carácter serán pilares fundamentales básicos del mando en combate en un ambiente militar.

Los líderes que ejercen un buen carácter moral pueden discernir las particularidades de una situación dada y analizarlas antes de tomar una decisión moral. Ambas

acciones combinadas forman el acto de observar para un líder. La presencia de un buen o mal carácter en los individuos explica no sólo por qué actúan o no de una cierta manera sino además por qué se puede confiar o no en que ellos actuarán de una determinada forma en el

*Específicamente, una persona de carácter sensato demuestra un alto grado de reflexión. De acuerdo a Carter, el poseer un buen carácter significa vivir con y adherirse a una continua lucha. Una persona debe discernir lo bueno de lo malo, actuar basado en lo que discierne y manifestar abiertamente que él actuará de acuerdo a su concepto del bien o del mal.*

futuro. El carácter da a los líderes un “tipo especial de responsabilidad y un patrón para la acción.”<sup>31</sup>

El pensamiento independiente, la auto estima y confianza son los prerequisites que un líder de combate necesita para poder observar en un sentido teórico. Los líderes deben poder pensar por sí mismos; lo cual significa, que deben demostrar una noción de autonomía

que se caracteriza por un pensamiento independiente. La auto estima y la confianza son necesarias para crear el pensamiento independiente.<sup>32</sup> El darse cuenta que se requiere una resolución es, por lo tanto, el primer paso del mando en combate. El carácter moral y el conocimiento práctico son las bases de éstas habilidades. ¿Qué es lo que permite que un individuo identifique a otro como poseedor o no de un buen carácter moral? Aún más ¿porqué es el carácter la base del mando en combate?

El conocimiento práctico y el carácter han sido siempre considerados habilidades racionales. La habilidad de razonar de manera apropiada es una indicación del carácter de cada cual. Recientemente, sin embargo, un estudio ha revelado que cuando uno enfrenta juicios morales intensos, el proceso neurológico del cerebro enfatizan aún más el estado emocional del individuo. El estudio es aplicable directamente aquí, debido a que el mando en combate involucra opciones morales. Mientras no se discuta el importante rol que juega la razón en formular juicios morales, este estudio científico arguye que “los dilemas morales varían sistemáticamente en el sentido que involucran el proceso emocional y que estas variaciones en una confrontación emocional influyen en un juicio moral”.<sup>33</sup> Aparentemente, un buen carácter moral está integrado por ambos componentes tanto racionales como emocionales. Acorde con lo anterior, en la medida que los líderes consideren sus circunstancias antes de actuar, ellos confrontarán mecanismos racionales y emocionales antes de tomar decisiones.

El carácter de cada cual determina su habilidad de liderar. El filósofo escocés David Hume basó sus teorías de sabiduría y carácter al examinar las pasiones que motivan a alguien a actuar y sus experiencias personales e históricas. Ambos, la pasión y la experiencia influyen y pesan sobre la habilidad de ejercer el mando en combate. En un ambiente de guerra *redcéntrica* de avances tecnológicos rápidos, ejercer el mando de batalla podría convertirse más difícil debido al potencial *panopticon* militar.

## El Mando en Combate en el Siglo XXI

Recientemente, un general superior del Ejército habló acerca de una historia de gran éxito tecnológico en la Operación *Enduring Freedom*. Cuando las unidades de FF.EE. en Afganistán emplearon su localizador de fuerzas amigas (*blue force tracker*) el general pudo monitorear muy de cerca dónde estaban, desde su puesto de mando en Washington D.C. Esto tal vez no sea una buena medida porque induce a que los comandantes superiores tomen decisiones de combate que corresponderán a comandantes subalternos. Los

mandos subalternos aprenden el mando en combate a través de la experiencia, y no esperando que los comandantes superiores les ordenen qué hacer en tiempo real, basados en una imagen operacional común. Asimismo, los comandantes superiores tal vez dicten órdenes de misiones instantáneas simplemente porque en un ambiente de guerra *redcéntrica* lo pueden hacer. El *panopticon* militar es sólo una posible consecuencia no intencionada de la revolución tecnológica en asuntos militares.

Existe una explosión de literatura militar advirtiendo los peligros de la supervisión minuciosa y demasiado detallada, de la saturación de la información y la compresión al mando, la mayoría de las cuales están bien fundamentadas y cerca más a la realidad. Al mismo tiempo, la mayoría carece de un sentido de urgencia cuando el desarrollo del mando en combate está siendo amenazado. Debido a que los líderes toman decisiones morales, estos deben aprender las aptitudes del mando a través de la experiencia y al ejercer su conocimiento práctico. Ningún nivel de guerra *redcéntrica* puede realzar o reemplazar estas oportunidades importantes de aprendizaje para los oficiales subalternos.

El general de brigada retirado Huba Wass de Czege ha escrito reiteradamente acerca del mando en combate en un ambiente de guerra *redcéntrica* y en particular acerca de la experiencia obtenida en el adiestramiento y del componente moral del mando. De acuerdo a Wass de Czege, la experiencia hace posible que los líderes produzcan soluciones creativas bajo circunstancias difíciles. Los comandantes en todos los niveles deben determinar juicios difíciles y transmitir fuerza moral en un ambiente de guerra *redcéntrica* que no carecerá de información.<sup>34</sup>

Las iniciativas de transformación de Rumsfeld refuerzan que los militares estadounidenses se han adherido a la revolución de la guerra *redcéntrica* actual. Sin embargo, las Fuerzas Armadas deberían proceder con cautela debido a que el potencial de la guerra *redcéntrica* puede afectar de manera adversa el mando en combate. Dicha guerra podría motivar un *panopticon* militar; podría complicar en vez de facilitar la toma de decisiones y el mando y control. La guerra *redcéntrica* podría además limitar la autonomía del comandante y desanimar su pensamiento independiente que ha sido comprobadamente crucial en el éxito militar del pasado.

Los efectos contrarios del potencial de la guerra *redcéntrica* se encuentran arraigados en el examen del conocimiento práctico y carácter de los líderes debido a que el mando en combate depende en sus decisiones morales. Un carácter sensato, reforzado por un conocimiento práctico, es un prerequisite para poder ejercer el mando en combate porque el ver, decidir

y actuar comienzan allí. Las FF.AA. estadounidenses, a medida que organizan, adiestran y equipan a sus soldados, marinos, aviadores e infantes de marina, deben cultivar y promover las condiciones que motivan a los individuos a tomar buenas decisiones morales para asegurar un mando en combate exitoso en el futuro.

El teniente general retirado Walter F. Ulmer, hijo, tomó en consideración hace 16 años en primer lugar este tipo de asuntos. Entre las discusiones actuales acerca de los cambios estructurales y doctrinarios dentro de las FF.AA. estadounidenses, él escribió, “existen pocas referencias a los desafíos del liderazgo y del desarrollo del liderazgo que estarán presentes en la revolución continua de asuntos militares. . . la fascinación con la tecnología, finanzas y geopolí-

tica continúan relegando los asuntos humanos a la retaguardia”.<sup>35</sup> El mando en combate es una cuestión humana que no puede ser relegada a la retaguardia a medida que los militares estadounidenses marchan hacia adelante la búsqueda del desarrollo de una fuerza de guerra *redcéntrica*.

Este artículo comenzó con la observación de Gasset, “yo soy, yo más mis circunstancias.”<sup>36</sup> ¿Dónde estaremos si los líderes superiores del futuro —los oficiales subalternos de hoy— no traen la experiencia del mando en combate con ellos a medida que progresan? A pesar de que es una pregunta difícil de responder ahora, el futuro revelará la respuesta debido a que el liderazgo siempre a dado y dará vueltas en torno a la dimensión humana. **MR**

## NOTAS

1. Donald Rumsfeld, “21st Century Transformation of U.S. Armed Forces,” (Washington, DC: Universidad de Defensa Nacional [NDU], 31 de enero de 2002), <http://www.defenselink.mil/speeches/2002/s20020131-secdef.htm>, accedido el 4 febrero de 2002.

2. Andrew F. Krepinevich, “Cavalry to Computer,” *The National Interest* (Otoño del 1994), pág. 30.

3. Arthur K. Cebrowski y John H. Garstka, “Network-Centric Warfare—Its Origins and Future,” *Proceedings* (enero de 1998), pág. 29. Ésta es la primera referencia que encontré en la cual un militar estadounidense de mayor jerarquía o un líder civil empleó la frase Guerra Redcéntrica públicamente. No obstante, sin embargo se acredita a menudo al vice almirante retirado Cebrowski de haber sido el padre de esta expresión. Ver “Transformation Boss Sees Sensor-Based Warfare Era,” *Defense Week Daily Update* (5 de febrero de 2002) y el informe de prensa del Departamento de Defensa de los EE.UU. Nro. 599, 26 de noviembre de 2001.

4. Rumsfeld y la entrevista con Jim Lehrer, Public Broadcasting System, 4 febrero de 2002 en [http://www.defenselink.mil/news/Feb2002/t02052002\\_t0204pbs.html](http://www.defenselink.mil/news/Feb2002/t02052002_t0204pbs.html), accedido el 5 de febrero de 2002.

5. Donald Rumsfeld, “Prepared Testimony on the 2003 Defense Budget to the House and Senate Armed Services Committees,” Washington, DC, 5 y 6 de febrero de 2002 en <http://www.defenselink.mil/speeches/2002/s20020206-secdef.html>, accedido el 6 de febrero de 2002.

6. *Joint Vision 2020* (Washington, DC: Oficina del Jefe de Estado Mayor Conjunto [OCJCS], 30 de mayo 2000), págs. 3-4.

7. John Stuart Mill y Jeremy Bentham, *Utilitarianism and Other Essays*, Alan Ryan, ed. (Londres: Penguin Libros, 1987), pág. 9.

8. *Ibid.*, pág. 33.

9. Debo una gran deuda de gratitud al teniente coronel Tim Challans, Centro para el liderazgo del Ejército, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, Kansas, por haberme expuesto por primera vez al concepto de Panopticon de Bentham a medida que yo luchaba con las implicancias de la Revolución tecnológica de asuntos militares en operaciones militares.

10. James R. FitzSimmons, “The Cultural Challenge of Information Technology,” *Naval War College Review* (Verano de 1998), pág. 9.

11. William A. Owens, “The Emerging System of Systems,” *Proceedings* (mayo de 1995), pág. 35 y “Retired Admiral Advocates Smarter Forces, Restructure,” *San Diego Union-Tribune* (30 de enero de 2002) en <http://ebird.dtic.mil/Jan2002/s20020131retired.htm>, accedido el 31 enero de 2002.

12. Cebrowski y Garstka, págs. 29 y 35.

13. David S. Alberts, *The Unintended Consequences of Information Age Technologies* (Washington, DC: NDU, 1996), pág. 2 y Cebrowski y Garstka, pág. 35.

14. *Joint Vision 2020*, págs. 4-12.

15. Manual de Campaña (FM) del Ejército de los EE.UU. 3-0, Operations (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 14 de junio de 2001), págs. 4-16.

16. *Ibid.*, págs. 11-23.

17. John T. Nelson, “Auftragstaktik: A Case for Decentralized Combat Leadership,” en *The Challenges of Military Leadership*, Lloyd Matthews y Dale E. Brown, ediciones (McLean, Virginia: Pergamon-Brassey’s International Defense Publishers, Inc., 1989), pág. 27.

18. FM 3-0, págs. 4-14 hasta 4-17.

19. FitzSimmons, pág. 12.

20. *Ibid.*, pág. 13.

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*, pág. 27.

23. FM 3-0, págs. 4-7.

24. *Ibid.*, pág. 5-1.

25. FM 22-100, *Army Leadership: Be, Know, Do* (Washington, DC: GPO, 31 de agosto de 1999), págs. 1-4.

26. General Frederick M. Franks, Jr., “Battle Command: A Commander’s Perspective,” *Military Review* (mayo-junio de 1996), pág. 14.

27. Ver *Inside the Air Force*, 1 de febrero de 2002. El “ciclo de matar” o “kill loop” es definido como encontrar, arreglar, trazar, confrontar y evaluar los blancos durante las operaciones ofensivas aéreas.

28. *Aristóteles, Nicomachean Ethics*, Terence Irwin, trans. (Indianapolis, Indiana: Hackett Publishing Compañía 1985), 1098b3.

29. Stephen L. Carter, *Integrity* (Nueva York: Basic Libros, 1996), pág. 7.

30. *Ibid.*

31. Nancy Sherman, *Fabric of Character: Aristotle’s Theory of Virtue* (Oxford: Clarendon Press, 1989), pág. 1.

32. Tim Challans, “Autonomy and Leadership,” *Military Review* (enero-febrero de 1996), pág. 34.

33. Joshua D. Green, y demás autores, “An FMRI Investigation of Emotional Engagement in Moral Judgment,” *Science* (14 de septiembre de 2001), págs. 2, 105-2, 108.

34. Huba Wass de Czege y Jacob Biever, “Optimizing Future Battle Command Technologies,” *Military Review* (marzo-abril de 1998) en <http://www.cgsc.army.mil/milrev/english/MarApr98/czege.htm>, accedido el 2 de noviembre de 2001.

35. Walter F. Ulmer, hijo, “Leaders, Managers, and Command Climate,” *Leadership Advance Book* (Fuerte Leavenworth, Kansas: USACGSC, 2001), L3-37.

36. Simpson’s Contemporary Quotations, James B. Simpson, comp., en <http://www.bartleby.com/63/65/5265.html>, accedido el 29 de enero de 2002.

*El mayor Scott F. Murray, Fuerza Aérea de los EE.UU., obtuvo su licenciatura de la Academia de la Fuerza Aérea de los EE.UU. y obtuvo su maestría de la Universidad de Nevada en Las Vegas. Él es además egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. Ha desempeñado varios cargos entre los cuales están el de Oficial de Operaciones y Comandante de sección de Inteligencia, 52° Escuadrón de Apoyo, 52° Escuadra Aérea, Base Aérea Spangdahlem en Alemania Jefe, Elemento de Análisis, 607° Escuadrón de Inteligencia Aérea, Base Aérea Osan en la República de Corea.*