

# LECTURAS SELECCIONADAS



## Escuela de Guerra Naval

Año 3 - Nº 19, Diciembre de 2010

Montevideo, URUGUAY



### Indice

Editorial.....	1
Literatura sobre liderazgo naval.....	3
Investigación de Operaciones en el conflicto del Golfo Pérsico.....	6
Pensamiento crítico para el profesional militar.....	10
El alegato de obediencia a órdenes superiores.....	21

*Director de ESGUE:  
CN (CG) Álvaro Reinoso Cuartín*

*Coordinador del boletín:  
CF (CG) Pablo Martínez*

*Las opiniones vertidas en esta publicación electrónica son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Escuela de Guerra Naval.*

*Envíe sus comentarios a:  
[esgue@armada.mil.uy](mailto:esgue@armada.mil.uy)*

### Editorial

El artículo "Pensamiento Crítico para el Personal Militar", señala la maestría del pensamiento crítico como otra de las cualidades más importantes para todo líder estratégico y muestra cómo en una era dominada por acciones belicosas rápidas y de grandes consecuencias, el pensamiento crítico ayuda al líder estratégico a afrontar los retos presentados por la guerra moderna, y a saber cómo pensar, cómo juzgar y cómo mejorar la calidad de su pensamiento para mantener su compostura en momentos de estrés excepcional y emoción violenta.

La necesidad de tomar decisiones es permanente en actividades de administración. Es posible tomar decisiones de manera puramente intuitiva o utilizar como base criterios objetivos que justifiquen a las mismas. De esta forma son publicadas algunas de las más importantes aplicaciones de la Investigación de Operaciones durante el conflicto del Golfo Pérsico, permitiendo concluir que sin la ayuda de las herramientas derivadas de esta técnica de apoyo a las operaciones hubiera sido prácticamente imposible la coordinación de las fuerzas de la coalición para la consecución de la victoria.

La obediencia debida, en Derecho penal, es una situación que exime de responsabilidad penal por delitos cometidos en el cumplimiento de una orden impartida por un superior jerárquico; el subordinado,



autor material de los hechos, se beneficia de esta eximente, dejando subsistente la sanción penal de su superior.

Cuando el 8 de abril de 1945 los aliados firmaban el Estatuto y Acuerdo de Constitución del Tribunal Militar Internacional que juzgaría los crímenes de la Segunda Guerra Mundial, conocido como Tribunal de Nuremberg, se asistía a un cambio fundamental en la institución de la obediencia debida. Al afrontar el juzgamiento de los crímenes de lesa humanidad cometidos, el tribunal se encontraba ante la posibilidad de que las responsabilidades se diluyeran entre las órdenes y jerarquías de la organización nazi, con el riesgo de que los hechos quedaran en la impunidad. Con el fin de impedirlo, el Art. 8° del Estatuto establecía: "El hecho de que el acusado haya obrado según instrucciones de su gobierno o de un superior jerárquico no le eximirá de responsabilidad, pero podrá ser determinante de disminución de la pena si el Tribunal lo estima justo".

Al mantener la responsabilidad penal de los subordinados en casos de obediencia jerárquica, constituye un testimonio del cambio histórico de correlación entre los dos grandes principios reguladores de la convivencia humana: autoridad y legalidad. Es así que se incluye en este Boletín el artículo "El alegato de obediencia a órdenes superiores", publicado en "Marine Corps Gazette".

### **La Redacción**

Área Naval Miramar – 1 de Diciembre de 2010



**SI USTED CREE QUE LA  
ENSEÑANZA ES CARA.....**

**PRUEBE CON LA  
IGNORANCIA**

Si Usted no recibe esta publicación electrónica habitualmente y desea suscribirse envíe sus datos a:

[esque@armada.mil.uy](mailto:esque@armada.mil.uy)



## Literatura sobre liderazgo naval

**Capitán de Navío IM Omar  
GUTIERREZ VALDEBENITO**  
*Monografías y ensayos.*  
*Revisar 3/2006*

En términos generales el liderazgo ha sido objeto de numerosos estudios, en sus aspectos psicológicos, sociológicos y políticos.

Hay abundante literatura en las revistas militares nacionales y extranjeras que lo abordan. Sin embargo, cuando queremos conocer acerca del Liderazgo Naval en idioma español, tanto en Internet como en Bibliotecas, es poca o nada la información disponible. Dado lo anterior, el presente artículo pretende describir y resaltar algunos aspectos del liderazgo naval contenidos en textos de académicos en idioma inglés.

“La profesión naval se hace más compleja cada año que pasa. Nuevos descubrimientos científicos llevan al desarrollo de nuevos sistemas de armas, los que a su vez crean nuevas capacidades.

En consecuencia, éstas introducen la necesidad de nuevas tácticas en el mar, y nuevos conceptos estratégicos en el empleo de las fuerzas navales. Por consiguiente, los oficiales de marina deben siempre mantener la flexibilidad de su pensamiento, adaptándose rápidamente al cambio, y mostrándose imaginativo en la aplicación de nuevos desarrollos para mejorar las capacidades navales”. De esta manera se expresaba el Almirante USN Arleigh Burke, en la presentación del texto *Fundamentals of Naval Leadership*, en el año 1959. Añade Burke: “como líderes, son los oficiales de marina el ejemplo a quienes el resto contempla en busca de guía, inspiración y normas que sirvan de referencia para su propia conducta y creencias”.

A comienzos de 1759 James Moncreiff (citado por Horsfield, 1980:8) publicó en su “Three Dialogues on the Navy” una discusión de lo que más tarde se llamaría el liderazgo naval. Pero desde mediados del siglo XIX que cada historiador naval y militar ha tenido algo que decir acerca del tema. Todos ellos producen listas de cualidades del liderazgo.

El Capitán Geoffrey Bennett, escritor e historiador naval británico reseñó en su “Nelson the Commander” (Miller, 1984) quince cualidades del liderazgo. Algunas de ellas nombradas frecuentemente son: coraje, moral, profesionalidad y confianza en los subordinados. Algunos escritores agregan otras como la necesidad de ser un oficial educado; el factor moral o espiritual; el ser un cristiano y un caballero con una humildad esencial; y poseer experiencia naval profesional y conocimiento histórico. Pero, sobre todo, los principios morales constituyen el factor determinante en las formas más elevadas de liderazgo naval (Horsfield, 1980: 9,10).

Al estudiar la historia naval se constata una tendencia a aislar a los grandes líderes en sus momentos de triunfo o acciones heroicas, olvidándose que son el resultado de la educación, la experiencia y el ejemplo. También nos olvidamos que establecen sus ejemplos a través del contacto diario con otros, y que en toda experiencia naval hay un legado que ha sido traspasado por aquellos que se han ido, el cual, por siglos, ha sido la fuente de la tradición de liderazgo en la Armada.

Según Bauer (1986: 130) el “liderazgo naval tradicional a menudo impone demandas únicas bajo condiciones de alto riesgo. La fe del líder en si mismo, en su gente y en su causa- debe ser inamovible”. Históricamente, la autoridad ejercida por los Oficiales sobre su tripulación era rígida. Los Oficiales navales poseían autoridad absoluta sobre los hombres y no era siempre fácil obtener lealtad y obediencia. Sin embargo, el respeto del oficial por el subalterno no era sólo como individuo, sino que como camarada. La palabra implica metas comunes, un entendimiento mutuo de la importancia de la misión y la certeza de contar con cada hombre, sin importar su rango y especialidad.

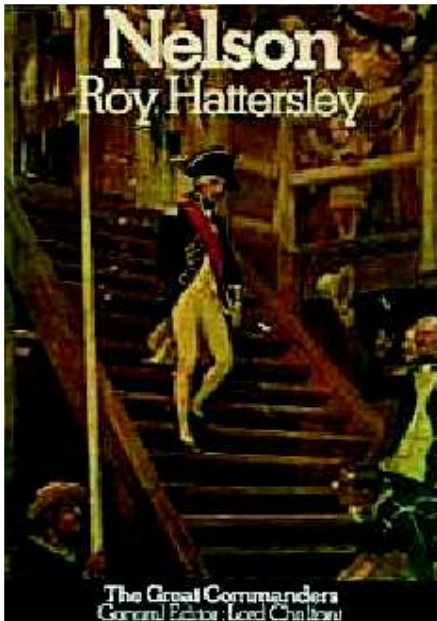
En otras palabras, en el pasado, los Oficiales navales a menudo trataron con seguidores difíciles. No obstante, dada la naturaleza de su profesión, que exigía que compartiesen los mismos trabajos y sacrificios, los marinos dependían mutuamente unos de otros para el éxito y la supervivencia.

Durante el siglo XVIII, oficiales británicos ilustrados como Horacio Nelson, entre otros, obtuvieron lealtad y confianza de su tripulación más allá de lo que pudieron haber conseguido exigiendo con el látigo. Muchos hombres de estas tripulaciones



eran mantenidos contra su voluntad en condiciones que hubieran puesto a prueba al marino más dedicado. El verdadero liderazgo naval para Nelson fue lograr la cooperación de sus subalternos, venciendo sus intereses egoístas, en lugar de manipularlos (Bauer, 1986:131).

Roy Hattersley escribe acerca del sólido liderazgo de Horacio Nelson: "la sólida confianza de Nelson en sí mismo y sus marinos, que él de alguna manera transmitió a la flota, ciertamente produjo reservas de osadía y determinación que no hubieran podido ser extraídas sino por un líder autosuficiente. Debido a que Nelson estaba inspirado, tenía la habilidad de inspirar a otros" (Hattersley 1974:213).



A lo anterior, cabe agregar que señales, gallardetes, banderas y otros medios, se utilizaron para transmitir acciones y palabras de valor inspirativo.

Todo oficial de marina debería recordar la señal de Nelson antes de Trafalgar: "Gran Bretaña espera que cada hombre cumpla con su deber".

Gallardetes desplegados con frases como "no abandonen el buque", fueron inspiradores para sus seguidores.

En relación con el liderazgo, la palabra favorecida en los últimos cuarenta años es "carisma". (En griego "carisma" significa "gracia"), el concepto sociológico clásico de carisma fue formulado por Max Weber para identificar una forma particular de poder. En esta primera conceptualización se analiza

la existencia de líderes cuya autoridad se basa no en el carácter sacro de una tradición ni en la legalidad o racionalidad de una función, sino en un "don", es decir, una capacidad que poseen de manera extraordinaria.

House describe a los líderes carismáticos como "quienes por la fuerza de sus habilidades personales son capaces de tener un profundo y extraordinario efecto en los seguidores". Sostiene que el término "carismático" es reservado, generalmente, para quienes por su influencia son capaces de lograr que los seguidores realicen acciones sobresalientes" (House, 1979: 189). Este concepto, así descrito, sería correcto para aplicar a Nelson. Él fue carismático en su vida.

Los cuatro principales rasgos del liderazgo de Nelson fueron su éxito como un líder de hombres, su brillantez táctica, su realismo y disposición para delegar y, su espíritu agresivo (Horsfield, 1980:67).

Él despertó entusiasmo por su personalidad y su figura naval tanto entre los capitanes como en los tripulantes.

Tenía una facilidad extraordinaria para inspirar a los hombres bajo su mando, al generar confianza en él y luego alentar el deseo de imitarlo. En Trafalgar, sólo seis de aproximadamente treinta capitanes habían servido bajo su mando con anterioridad, pero rápidamente logró conocer a cada uno de ellos y despertar su entusiasmo. Thomas Fremantle escribió en octubre de 1805: "La llegada de Lord Nelson aquí nos ha dado vida fresca y espíritu" (Parry, 1971:71).

El rango y el éxito no cambiaron a Nelson. Él cuidaba de sus Oficiales y Gente de Mar. El interés por sus camaradas fue ejemplar. Si la salud de alguno de ellos se veía afectada, inmediatamente les enviaba a casa para su convalecencia.

Su influencia en muchos fue profunda en un tiempo en que el entrenamiento en la Armada era esencialmente por ejemplo.

Su preocupación se extendía a todos los rangos, y sus contemporáneos comentaban sobre esta poca usual preocupación por las comodidades personales y el bienestar de los hombres bajo su mando (Horsfield, 1980:67).

Si aceptamos que una de las metas del liderazgo naval es "inspirar a los hombres para que den lo mejor de sí, individual y colectivamente en toda circunstancia" (Miller, 1984:90), entonces ¿qué nos puede decir la historia naval?



Nelson enfatizó la importancia de conocer a sus comandantes.

Él cenaba cada noche con uno de sus capitanes, para crear la oportunidad de explicar su filosofía de combate, lo que anticipaba del enemigo y cuáles serían sus respuestas pre planeadas para un escenario dado. Más tarde, con referencia a la Campaña del Nilo, uno de los capitanes comentó que fueron capaces de seguir adelante después de que Nelson quedó incapacitado por un tiro, porque cada Oficial al mando había recibido personalmente sus órdenes y sabía exactamente lo que se esperaba de él.

Aunque hay una tendencia a desarrollar potencial de liderazgo estudiando los logros de líderes pasados, no siempre es posible detallar la razón de sus éxitos. No podemos, simplemente, tratar de repetir las decisiones adoptadas en el pasado y esperar lograr los mismos éxitos.

¿Cómo puede un Oficial Naval desarrollar liderazgo? La respuesta es simple y directa: Un líder eficaz “conoce su trabajo, se conoce a sí mismo y conoce a sus hombres” (Wolfe, 1959:12). Desarrollar un área de destreza es el primer paso para llegar a ser un líder efectivo. Si los subordinados tienen fe en el conocimiento y en las habilidades de su oficial, seguirán a ese oficial con gran confianza.

Pero si un líder no tiene una sólida convicción en sus propios valores, nunca será capaz de traspasar esos ideales a sus seguidores. Karel Montor, profesor de “Ética y Liderazgo” en la Academia Naval de Annapolis, y autor del clásico texto Naval Leadership: Voices of Experience, insiste en que, para desarrollar un estilo de liderazgo naval efectivo que enfatice sus fuerzas y reduzca sus debilidades, un líder debe conocerse a sí mismo. Cuando alguien cree en sí mismo, posee una fuerza interior que otros pueden percibir. Y los candidatos a líderes deben encontrar sus propias fuerzas y debilidades para que en tiempos de crisis ellos también reaccionen con autoridad y calma (Montor, 1987:78).

La característica más importante de un líder es la integridad; deberá ser recto, honesto y sincero. Además confiable y cooperador hacia la organización y hacia sus subordinados, quienes contarán con él si es leal y generoso.

¿Qué deberíamos anticipar hacia el futuro? Primero, es posible observar el pasado y extraer lecciones valiosas, pero los verdaderos líderes deben tener habilidad

no sólo para aprender del pasado, sino para anticipar y estar listos para el futuro. Segundo, el liderazgo contemporáneo no es meramente un nuevo estilo, sino una relación completamente nueva entre Oficial y subalterno.

Tercero, los futuros Oficiales tendrán que desarrollar un nivel más alto de destreza técnica para tomar decisiones efectivas.



Alumnos egresados del reciente curso de  
**“Comunicación de Crisis”** dictado por el  
 Centro de Educación Continua de la  
 Escuela de Guerra Naval.

*¡Bravo Zulú!*



## Investigación de Operaciones en el conflicto del Golfo Pérsico.

CC José Maldifassi Pohlhammer

Revista de Marina de la Armada de Chile  
109/811 Nov. Dic. 6/1992 626.  
([www.revistamarina.cl](http://www.revistamarina.cl))

### Resumen

Son presentadas algunas de las más importantes aplicaciones de la Investigación de Operaciones durante el conflicto del Golfo Pérsico, permitiendo concluir que sin la ayuda de las herramientas derivadas de esta técnica de apoyo a las operaciones hubiera sido prácticamente imposible la coordinación de las fuerzas de la coalición para la consecución de la victoria.

### Introducción

La Investigación Operativa, posteriormente rebautizada Investigaciones de Operaciones (IO), nació durante la Segunda Guerra Mundial cuando Estados Unidos y Gran Bretaña involucraron a científicos y matemáticos en el análisis de operaciones militares con el propósito de mejorar las tácticas y el uso de los diferentes tipos de armas (Kettelle, 1986, prefacio). Las aplicaciones militares de la Investigación de Operaciones son tan importantes y variadas que la Operations Research Society of America tiene una sección especial dentro de la organización, dedicada exclusivamente a su estudio y difusión. Hoy en día, la Investigación de Operaciones es la herramienta clave para el análisis, planificación y ejecución de operaciones militares. Por la importancia de estas disciplinas, en el Ejército de Estados Unidos existe una especialidad designada Investigación de Operaciones/Análisis de Sistemas, siendo las obligaciones de un analista de IO las de utilizar técnicas tales como inferencia estadística y teoría de decisiones, programación matemática, modelos probabilísticos, análisis de redes y ciencia de la computación, para modelar y resolver problemas complejos dentro de las operaciones y estrategia militar (Staats, 1991).

### Operación Escudo del Desierto

La magnitud del esfuerzo logístico requerido para desplegar las fuerzas de la

coalición en Arabia Saudita, previo a la operación Tormenta del Desierto, ha sido descrita por Escobar (Ver Revista de Marina N° 5/1991), requiriendo la movilización armónica y coordinada de fuerzas aéreas, navales y terrestres de 33 países, cerca de un millón de efectivos, 200 buques, 2.400 aviones, 2 mil helicópteros y cerca de 3 mil tanques. Durante los primeros 75 días de la Operación Escudo del Desierto, el Military Airlift Command (MAC) de Estados Unidos, con la ayuda del Grupo de Acción de Crisis movilizó 155 mil toneladas de equipo y 164 mil efectivos a través de los casi 13 mil kilómetros entre Estados Unidos y Arabia Saudita.

Para programar la movilización de tan numerosos efectivos y materiales, el comandante del MAC utilizó al Grupo de Análisis, formado en 1986 para proveer apoyo analítico a las operaciones del MAC, compuesto de 24 analistas de Investigación de Operaciones y personal administrativo. En este grupo habían sido congregados en forma centralizada todos los analistas disponibles en el MAC, a modo de lograr una masa crítica cuyo trabajo de conjunto y revisión de resultados asegurara una elevada calidad del trabajo realizado y de las recomendaciones derivadas del mismo. El foco de la actividad de los analistas se habría desplazado desde estudios largos y complejos, hacia la realización de análisis creíbles y rápidos en respuesta a necesidades inmediatas, considerando muchas variables simultáneamente y una gran cantidad de restricciones. Los analistas de la IO fueron empleados directamente como asesores de los oficiales de alto rango encargados de tomar decisiones al interior del MAC, o como miembros de grupos de trabajo para la realización de estudios más complejos.

El ciclo de aprovisionamiento aéreo básico en la Operación Escudo del Desierto, comenzando en Estados Unidos, a través de Europa, descarga en Arabia Saudita y vuelta a las bases (tres días de duración), fue estudiado en forma extensiva e intensiva por los analistas con el objeto de maximizar el material y personal movilizado al teatro de operaciones.

La programación de los más de cien vuelos diarios fue llevada a cabo con la ayuda de un nuevo sistema, el Airlift Deployment Analysis System, basado en un algoritmo de programación dinámica que al momento de comenzar las operaciones se encontraba parcialmente operativo.



Mediante la ejecución de un proyecto relámpago de miembros del Grupo de Análisis y científicos del laboratorio nacional de Oak Ridge, especialistas en Investigación de Operaciones fueron capaces de poner a punto el sistema en un plazo de dos meses, el cual se convirtió en la herramienta principal de programación de vuelos del MAC para toda la campaña (Kraemer y Hillard, 1991).

El primer problema que hubo que resolver para la realización de tantos vuelos fue el de utilización de las tripulaciones, ya que por motivos de desgaste físico este personal está limitado a un máximo de horas de vuelo en períodos de 24 horas, 30 días y 90 días. Los analistas de Investigación de Operaciones fueron capaces de identificar el instante en el cual las tripulaciones disponibles llegarían a alcanzar los límites operativos máximos, en base a lo cual fueron llamados reservistas para aumentar el número de tripulantes disponibles y permitir el descanso y refresco necesario a los tripulantes permanentes. Los respectivos cálculos y análisis fueron realizados utilizando planillas de cálculo y estudios de simulación, éstos últimos para determinar los resultados de distintas políticas de utilización de tripulaciones y sus efectos en la acumulación de horas de vuelo.

La gran cantidad de aviones involucrados en la movilización comenzó a causar retrasos en Arabia Saudita por motivo de relleno de combustible, aumentando el tiempo en tierra y causando subsecuentes retrasos en el resto de las operaciones. Mediante estudios en base a planillas de cálculo y simulación fue posible determinar la mejora a ser obtenida en el tráfico aéreo con la instalación de una base de relleno alternativa, a la cual los aviones se dirigirían después de descargar en la base principal.

Estos estudios indicaron la conveniencia de tal base alternativa, la cual fue solicitada y posteriormente instalada.

Con motivo de las inminentes operaciones bélicas, los analistas comenzaron a estudiar las tasas de posibles heridos en combate y las mejores políticas de evacuación desde los hospitales de campaña a los hospitales principales en Europa y Estados Unidos.

Para ello fueron empleados procedimientos de programación lineal, donde la función objetivo a ser minimizada era el tiempo total de tránsito de los pacientes desde los

hospitales de campaña a los hospitales principales. Las políticas de evacuación finalmente adoptadas fueron basadas en las recomendaciones hechas por los analistas.

El Director de Operaciones del MAC indicó que ninguna otra oficina al interior de su organización había tenido más impacto en el éxito de la Operación Escudo del Desierto, que el Grupo de Análisis.

Estos ejemplos ilustran la efectividad e importancia de las herramientas de la Investigación de Operaciones en el apresto logístico, como también en la movilización masiva de medios bélicos.

### **Operación Tormenta del Desierto**

Fuentes no confirmadas han indicado al autor que por parte de la conducción estratégica de Estados Unidos, la Operación Tormenta del Desierto fue practicada y estudiada mediante simulaciones computacionales cerca de trescientas veces, número suficiente para justificar la rapidez del término del conflicto y el resultado final de la guerra.

Un crítico de la forma en la cual las operaciones militares fueron realizadas durante el Conflicto del Golfo Pérsico (Coates, 1991) ha manifestado que "esta es realmente la única guerra en la cual el slogan de los 40 'victorias a través del aire' ha sido materializado". En efecto, más de cien mil despachos de aeronaves (sorties) fueron llevadas a cabo durante los cuarenta días del conflicto, equivalente a un despacho por minuto.

Desde una perspectiva de la Investigación de Operaciones, el proceso de programación de los despachos puede ser enmarcado dentro de los siguientes términos comunes: El planificador debe comenzar con un conjunto de recursos (aeronaves, pistas, tripulaciones) y programar la utilización de éstos hacia la realización de actividades particulares (blancos) de alguna forma óptima. Agréguese a esto una serie de restricciones para reflejar la realidad (mantención, tráfico aéreo, meteorología, etc.), y lo que se tiene finalmente es un problema de asignación de recursos clásico.

Pese a lo anterior, el problema en el caso de un conflicto se ve notablemente complicado por una serie de fenómenos netamente bélicos: Los blancos y los recursos cambian en la medida que la guerra progresa; informes de inteligencia



evalúan los progresos y las derrotas sufridas; y las aeronaves se pierden o dañan como resultado de las operaciones. La presencia de estas circunstancias cambiantes transforma el problema de asignación en un problema eminentemente dinámico, que requiere la búsqueda de soluciones óptimas en forma continua y actualizada.

Como en todo conflicto, existió una serie de tipos diferentes de blancos a ser atacados: Aéreos, terrestres o navales; fijos o móviles; blandos o duros; estratégicos o tácticos; defendidos o indefensos. Cada uno de estas características hacía a cada blanco más o menos vulnerable a ciertos tipos particulares de armas, complicando el problema de asignación de recursos. Después que un blanco era adecuadamente identificado, fue necesario aplicar un tipo particular de armas a su destrucción, intentando maximizar la probabilidad de destrucción y minimizando la probabilidad de daño a las fuerzas propias. La realimentación proporcionada por inteligencia hizo necesario que algunos blancos fueran atacados en más de una oportunidad, realzando el carácter dinámico de las operaciones.

Otra de las particularidades del conflicto fue la gran variedad de aviones de que se disponía, ya que ciertos aviones son 6 concebidos para llevar a cabo operaciones particulares con mayor o menor eficiencia, la que debió ser considerada en el problema de asignación. Además de esto, cada avión puede llevar ciertas armas y no otras. Esto requirió la integración de diversos aviones en grupos de ataque a los cuales eran asignados varios aviones con diversas misiones específicas (contramedidas, bombardeo, caza, reaprovisionamiento en vuelo, etc.). Los aviones de un cierto grupo de ataque podían corresponder a diferentes aeropuertos o portaaviones, requiriendo la asignación de frecuencias de comunicación, puntos de encuentro, hora de operación, aeropuertos de regreso, corredores aéreos, etc.; todo esto en coordinación con los otros grupos de ataque aéreo y las fuerzas navales y terrestres, manteniendo como limitante permanente el número de tripulaciones y tiempos máximos de vuelo permitidos. Schuppe (1991) indica que el problema global de programación dinámica de los ataques aéreos en todo el teatro de operaciones hubiera resultado muy

complejo de plantear en un modelo único, siendo además inadecuado para la respuesta diaria en un ambiente extremadamente cambiante; por lo tanto fue resuelto en forma parcelada buscando la optimización a nivel de subsistemas.

Con la ayuda de la técnica de programación dinámica, el comando aéreo de las fuerzas de la coalición generaba diariamente las órdenes de operaciones necesarias para la coordinación y ejecución de los distintos ataques aéreos, logrando en un par de días controlar totalmente el espacio aéreo en el teatro de operaciones. Esto les permitió obtener dos ventajas importantes: Permitió a las fuerzas de la coalición concentrar sus medios de suministro, reparaciones y servicios médicos en forma tal de lograr economías de escala en sus operaciones logísticas, y además obtener ventajas significativas en operaciones de inteligencia (Staats, 1991). En el caso de las operaciones terrestres, una de las aplicaciones de la Investigación de Operaciones consistió en la utilización de resultados de simulaciones llevadas a cabo en tiempos de paz. Los resultados de un gran número de simulaciones bajo diferentes condiciones de combate permiten la elaboración de tablas, diagramas y algoritmos de fácil ejecución (modelos heurísticos) que contienen datos e información respecto a un sinnúmero de situaciones, tales como tipo y cantidad de explosivos de demolición para diferentes "obras de arte", pérdidas esperadas y número de heridos de efectivos propios y enemigos bajo distintas condiciones de combate, etc. Estas ayudas son empleadas durante el combate por los jefes de operaciones, para la asignación de recursos y comparación de diferentes cursos de acción que permitirían maximizar la probabilidad de derrota del enemigo y minimizar las pérdidas propias.

Como un ejemplo de aplicación de la Investigación de Operaciones en el teatro de operaciones del golfo Pérsico a partir de estudios realizados en tiempos de paz, Staats (1991) menciona el uso de la técnica de reabastecimiento conocida como Punto de Suministro Logístico, empleado por los batallones de apoyo adelantados de las divisiones pesadas de Estados Unidos. Esta técnica nació a partir de un estudio de bajo alcance realizado por el mismo Staats menos de un año antes del conflicto, permitiendo reducir en un cincuenta por ciento el tiempo de reabastecimiento de



una brigada; también mejoró la seguridad de las fuerzas durante el tiempo de suministro y permitió el reabastecimiento mientras la brigada y su batallón de apoyo se encontraban en movimiento en un plazo récord de tres horas.

La existencia de estas ayudas a la toma de decisiones elaboradas a partir de simulaciones previas llevadas a cabo en tiempos de paz hacen innecesario recurrir a la elaboración de modelos de simulación en el momento mismo del combate, facilitando la toma de decisiones informadas y mejorando los resultados de las mismas.

Esto indica que la Investigación de Operaciones es más efectiva en el campo táctico cuando es empleada como apoyo a la planificación de operaciones, previo al inicio de las hostilidades.

### **Conclusiones**

Ha sido expuesta resumidamente la forma en la cual la Investigación de Operaciones cooperó a la efectividad de las acciones llevadas a cabo durante el Conflicto del Golfo Pérsico. En el caso de apoyo a las operaciones de apresto logístico cooperó a llevar a cabo en forma eficiente y efectiva la mayor movilización aérea de la historia.

En el caso de las operaciones de combate facilitó la toma de decisiones en el teatro bélico mismo. En el plano estratégico cooperó a la elección de los mejores cursos de acción que facilitarían el éxito de las operaciones y la derrota de las fuerzas enemigas.

Por la magnitud de las fuerzas movilizadas, es imposible imaginar de qué forma hubieran sido llevadas a cabo las acciones por parte de las fuerzas coaligadas sin la existencia de herramientas derivadas de la Investigación de Operaciones. Al decir de uno de los analistas (Staats, 1991) "El uso de la Investigación de Operaciones en el planeamiento militar en los pasados cuarenta años ha otorgado a Occidente una poderosísima herramienta para optimizar el uso de su fuerza en busca de la paz".



**VISITENOS EN  
NUESTRO  
SITIO WEB:**

[www.esgue.edu.uy](http://www.esgue.edu.uy)



## Pensamiento crítico para el profesional militar

**Coronel (USAF) Michael GUILLOT**  
De "Air & Space Power Journal"  
Cuarto Trimestre 2007

*Cualquier actividad compleja, si se debe llevar a cabo con algún grado de virtuosidad, exige los dones correctos de intelecto y temperamento. . . El talento consiste en una combinación armoniosa de elementos, en los que una u otra aptitud puede predominar, pero ninguna puede estar en conflicto con el resto.*  
Carl Von Clausewitz

En un artículo anterior sobre el liderazgo estratégico, describí el entorno estratégico como volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Además, en ese escrito se introdujo el concepto de la aptitud estratégica. En este artículo se discutirá la destreza esencial más importante para los líderes estratégicos: el pensamiento crítico. Resulta difícil en la actualidad imaginar a un líder estratégico que no piense de manera crítica o que por lo menos utilice el concepto al tomar decisiones. El pensamiento crítico ayuda al líder estratégico a dominar los retos del entorno estratégico. Le ayuda a uno a entender cómo lograr la estabilidad en un mundo volátil. El pensamiento crítico resulta en más certeza y confianza en un futuro incierto. Esta aptitud ayuda a simplificar los escenarios complejos y trae claridad al lente ambiguo. Es el tipo de actitud mental necesaria para lograr el éxito en un entorno estratégico. Esencialmente, el pensamiento crítico tiene que ver con aprender cómo pensar y cómo juzgar y mejorar la calidad de pensamiento—el suyo y el de los demás.

A menos que usted piense que ya es un gran pensador crítico, tenga en cuenta lo siguiente, en un estudio reciente apoyado por la Fundación Kellogg, solamente el cuatro por ciento de la población institucional de Estados Unidos estaba considerada como sumamente competente en el pensamiento crítico. Cuando se trata de pensar en sí, aún hay varios mitos con que lidiar, por ejemplo:

- *Pensar es algo natural y no tiene que pensar en ello para hacerlo bien— ¡sencillamente lo hace!*
- *Las destrezas de pensar y la inteligencia son sinónimas— ¡no lo son!*
- *Las personas brillantes deben saber cómo pensar bien juntas--¡no lo hacen!*

El gran maestro de la estrategia militar y del liderazgo, Carl Von Clausewitz, adoptó plenamente el valor del pensamiento crítico en sus escritos con respecto al talento militar. Clausewitz aconsejó lo siguiente: "Tenemos que llevar a cabo un sondeo de todos esos dones de mente y temperamento que en combinación están relacionados con la actividad militar". Además, analice el reto que el Secretario de Defensa Rumsfeld le presentó a todos los departamentos militares cuando hizo un llamado a los líderes para que fuesen más proactivos, más como los capitalistas arriesgados, y lidiasen con la incertidumbre—aquellos desconocidos sin conocer. Se requiere un pensamiento crítico para tratar este tipo de reto.

A fin de entender el concepto del pensamiento crítico, primero hay que intentar definirlo—lo que es y lo que no es. Luego, el presunto pensador crítico tiene que estudiar el tema para desarrollar destrezas de pensamiento crítico. En este artículo se presentará un modelo muy útil para aprender a pensar de manera crítica y cómo emplear el pensamiento crítico. Por último, analizaremos el reto de comprometer a las sociedades de pensamiento no-crítico.

La inteligencia promedio en ocasiones puede reconocer la verdad, y la valentía excepcional puede, de vez en cuando, desenterrar un desacierto; pero por lo regular las muestras de insuficiencia intelectual serán reveladas por el logro indiferente.

### ¿En Qué Consiste el Pensamiento Crítico?

Solamente hay una cosa más difícil que aprender a pensar críticamente—intentar definir el concepto de una manera amplia. Para llegar a este tipo de definición, uno tiene que tomar en cuenta los orígenes del pensamiento crítico, algunos conceptos erróneos y algunos de sus atributos.



Los orígenes del pensamiento crítico se remontan a los primeros filósofos griegos. La palabra en sí proviene de dos palabras griegas: *Kriticos*, que significa juicio penetrante y *kriterion*, que significa norma. Entre los filósofos relacionados más de cerca con el pensamiento crítico estaba Sócrates que se esforzaba por encontrar el significado y la verdad mediante un interrogatorio a fondo. En su época, Sócrates personificaba las ideas de *kriticos* y *kriterion*, dos ideas que analizaremos más adelante cuando discutamos un modelo moderno para el pensamiento crítico. El desarrolló el arte del interrogatorio socrático para llegar a una lógica, entendimiento y pensamiento reflexivo más profundo. Esencialmente, el método de Sócrates era la búsqueda por la razón y la sabiduría. Muchos años después de Sócrates, Clausewitz intentó definir el pensamiento crítico. Como mencionamos anteriormente, a su clase de pensamiento crítico Clausewitz le llamaba "Talento". Al definirlo, Clausewitz dijo lo siguiente: "El talento consiste en una combinación armoniosa de elementos, en los que una u otra aptitud puede predominar, pero ninguna puede estar en conflicto con el resto". Clausewitz continúa definiendo el pensamiento crítico como "fortaleza de mente" y como ". . . la aptitud para mantener la cordura en momentos de estrés excepcional y emoción violenta". Si bien no tenemos pruebas que Clausewitz estudió a Sócrates, parece haber pocas dudas que Clausewitz entendió el pensamiento crítico y ayudó a solidificar la importancia del mismo a los líderes estratégicos.

Inclusive con los escritos claros de Sócrates y Clausewitz, aún hay conceptos erróneos sobre en qué consiste el pensamiento crítico. A menudo muchas personas emplean el término "pensamiento crítico" sin entender el concepto, el significado o siquiera como aplicarlo. Otros progresan a una etapa que el sociólogo, Dr. Richard Paul, le llama "*ignorancia activada*", es decir, colocar en la mente y usar activamente información que es falsa a pesar de pensar equivocadamente que es cierta. Otro concepto erróneo tiene que ver con el término "pensamiento crítico" en sí. Pensamiento crítico no significa ser un crítico o cínico. Ser cualquiera de ambos no es pensamiento crítico en absoluto, pero muchas veces esa es la práctica común. Algunas personas inclusive confunden el

pensamiento crítico con el hecho de tener un espíritu crítico. Eso no significa ser negativo o hipercrítico de todo o de cada asunto.

Explorar los atributos de un pensador crítico ayudará a llegar a una definición común. El pensamiento crítico se puede catalogar como un *pensamiento sólido* porque participan muchos atributos diferentes. Más importante aún, el pensamiento crítico es un *estado mental* cuya meta es pensar mejor. El atributo es estar consciente repetidamente de nuestro proceso de razonamiento. La expresión "metacognición" se ha empleado para describir ese estado de existencia—esencialmente "pensar sobre el propio pensamiento". Entonces, lo que distingue a un buen pensador crítico es la capacidad de poder vigilar continuamente los patrones de pensamiento en busca de prejuicios emocionales, analíticos y psicológicos. Otro atributo del pensamiento crítico es una actitud interrogativa o inquisitiva. Los pensadores críticos siempre formulan preguntas para aprender más y llegar a una mayor profundidad de entendimiento. Los pensadores críticos reconocen y no se sienten amenazados por información contradictoria que no va con lo que ya se ha entendido y aceptado. Además, se sienten cómodos trabajando con ideas y pensando acerca de cosas de maneras distintas. Por último, a los pensadores críticos les gusta comparar su pensamiento con estándares altos de objetividad. Juntos, esos atributos le otorgan al pensamiento crítico sus cualidades sólidas. Si bien aún es difícil definir el pensamiento crítico, el Dr. Richard Paul, el principal erudito sobre el pensamiento crítico, emplea la siguiente definición:

Pensamiento crítico: (1) Pensamiento disciplinado, autodirigido que ilustra las perfecciones de pensar correctamente a un modo o dominio específico de pensar; (2) pensamiento que muestra dominio de destrezas y aptitudes intelectuales; (3) arte de pensar sobre nuestro pensamiento mientras pensamos, para mejorar nuestro pensamiento: más claro, más preciso o más defendible; (4) pensamiento completamente consciente de y que se protege de la tendencia humana natural de engañarse a sí mismo y racionalizar para obtener lo que quiere con egoísmo.

Una definición más concisa de pensamiento crítico es: *la capacidad de evaluar de manera lógica la calidad de*



nuestro pensamiento y el de los demás para lograr consistentemente un mayor entendimiento y lograr juicios sabios. Hay muchas otras definiciones de pensamiento crítico y la mayoría son muy similares. La clave es reconocer que, indistintamente de la definición, las aptitudes de pensamiento crítico se pueden desarrollar individualmente.

### Desarrollando el Pensamiento Crítico

Una de las maneras más eficaces para desarrollar esta destreza de un líder estratégico es estudiando las partes del pensamiento crítico—específicamente ciertos elementos y patrones. Como podemos imaginar, hay varios autores que han escrito acerca del pensamiento crítico, inclusive Peter Facione y el difunto John Boyd. Cada uno presenta explicaciones y discernimientos muy convincentes acerca del pensamiento crítico. Sin embargo, el Dr. Richard Paul creó un modelo general para aprender sobre el pensamiento crítico. El modelo de Paul presenta un método integrado al pensamiento crítico que permite dominar fácilmente esta destreza esencial para un líder estratégico. En esencia, el modelo de Paul es más fácil de estudiar, más fácil de practicar y más fácil de enseñar. Como un futuro pensador crítico, usted se tendrá que comprometer con cada una de las acciones anteriores para alcanzar el nivel que Paul cataloga como "Pensador Maestro". El modelo de Paul se puede presentar en dos partes complementarias: elementos de razonamiento y patrones intelectuales (ver la figura 1). Antes de pasar a una explicación más detallada de este modelo, quiero hacerles una advertencia. Algunas veces los modelos tienden a desanimar a ciertos individuos de aprender temas particulares. Si este es su caso, tome este modelo estrictamente como una manera de aprender un nuevo estilo de pensar. No se supone que sea un proceso lineal o en secuencia. El modelo es sencillamente una ilustración de cómo los pensadores críticos relacionan las aptitudes de pensar con el mundo real y llegan a juicios razonados y sabios. Emplear ambas partes del modelo, los elementos y los patrones, ayuda a crear una relación entre la mente y las circunstancias que es la base del pensamiento crítico.

*"Solamente aquellos principios y actitudes generales que son el*

*resultado de un entendimiento claro y profundo pueden proporcionar una guía general para la acción."*

### Elementos de Razonamiento

En el modelo de Paul hay ocho elementos de razonamiento, a saber: finalidad, pregunta, información, concepto, deducción, suposición, punto de vista e implicaciones. Si bien abarcaremos cada elemento en esa misma secuencia, por favor observe que los elementos están organizados en un patrón circular para recalcar su naturaleza no-lineal, complementaria. Más adelante en la discusión regresaremos a este arreglo que se apoya mutuamente. A continuación se proporciona una explicación de cada elemento y sus patrones.



Figura 1. Elementos de Razonamiento

*Propósito:* Los pensadores críticos quieren evaluar el propósito de su pensamiento y sus actos. Por ejemplo, un pensador crítico podría formular la siguiente pregunta: ¿Está mi objetivo en armonía con mis metas, valores, deseos y necesidades? Muchas veces, el pensador no-crítico se engaña a sí mismo(a) acerca del verdadero propósito de un pensamiento o una acción. Por ejemplo, puede que uno diga que desea un trabajo difícil en el Pentágono porque es emocionante y desafiante. Sin embargo, el verdadero propósito puede ser aceptar un puesto con un mayor potencial de promoción a largo plazo. El pensador crítico analiza más a fondo en busca del motivo o propósito esencial en cada situación tratando de eliminar los



propósitos falsos. En los medios de comunicación se pueden encontrar muchos ejemplos de propósitos falsos. Por ejemplo, los títulos de los artículos a menudo opacan el verdadero propósito o intención del texto. Por supuesto los objetivos falsos intencionales también pueden surtir un efecto durante la guerra, especialmente cuando se emplean como parte de una campaña de operaciones de información. En los meses antes de la Operación Libertad para Irak, muchos de los relatos con respecto a la 4ª División del Ejército de Estados Unidos tenían un propósito mucho mayor que mostrar espíritu de grupo. Tal como indicara el General Tommy Franks, todo un frente de guerra fue dedicado al engaño—en esencia, propósitos falsos premeditados. La clave para entender el propósito es—estar consciente de nuestra tendencia al engaño de sí mismo y de las operaciones de engaño planificadas.

*Pregunta:* Indudablemente, hacer preguntas es el elemento más importante del pensamiento crítico. Uno puede analizar el interrogatorio crítico de tres maneras: la necesidad de emplear preguntas críticas continuamente, la correlación de las preguntas críticas y la necesidad de formular y responder preguntas críticas en el momento oportuno. El pensador crítico tiene que intentar identificar el asunto, problema o pregunta principal en juego. Esencialmente, eso es definir el problema. Aunque esto suena bastante fácil, las cosas se tornan difíciles a medida que los escenarios cambian y ocurren acontecimientos que cambian el problema central. El pensador crítico astuto evaluará continuamente si está intentado contestar la pregunta correcta o resolver el problema correcto. Paul cataloga las preguntas en tres tipos: preguntas de hecho, preguntas de preferencia y preguntas de juicio. Para los líderes estratégicos, las preguntas de juicio se convierten en retos difíciles que requieren lo mejor en cuanto a pensamiento crítico. Mientras que las preguntas de hecho tienen una sola respuesta y las preguntas de preferencia tienen muchas respuestas, las preguntas de juicio requieren destrezas de razonamiento. Emplear preguntas exploradoras nos lleva al entendimiento más profundo que exige el entorno complejo de seguridad nacional. Entre algunos ejemplos de preguntas de juicio con respecto al conflicto actual se

encontrarían los siguientes: ¿Cuál es la mejor manera de combatir el terrorismo, o cómo podemos proteger las libertades civiles norteamericanas y mantener la seguridad? Otra pregunta oportuna de juicio tiene que ver con Irak— ¿Cómo puede Estados Unidos convencer al clero iraquí de manera que apoye nuestras metas?

*Información:* En nuestra sociedad por lo regular no hay una escasez de información, y a menudo esto se convierte en un problema. Francis Aguilar, antiguo profesor de Harvard, calcula que el setenta por ciento de la información que los estrategas utilizan viene de afuera de la organización y el cincuenta por ciento de canales informales. El pensador crítico tiene que determinar cuál es la información más importante y juzgar la calidad de la información. Uno tiene que tomar en cuenta los prejuicios y los filtros entre la información que entra y la comprensión mental. Además, un pensador crítico tiene que ver cómo encaja toda la información y que enlaces hay entre la información y toda la organización. Este es un método de pensamiento sistemático. Nuevamente, Paul escribe acerca de tres maneras que la mente asimila la información: información inerte, ignorancia activada y conocimiento activado. La información inerte es inservible—nada más que una confusión en la mente. La ignorancia activada es peligrosa—emplear información falsa como verdad. El conocimiento activado es poderoso—información verdadera que provoca un mayor entendimiento y una toma de decisiones sensata. Los pensadores críticos son por lo general escépticos en cuanto a la información y como tales dependen en gran medida de los patrones intelectuales para ayudar a evaluar datos a fin de crear información que resulta en conocimiento. Más adelante trataremos la relación con los patrones, pero un punto final sobre la información amerita nuestra atención—la escasez de información. En condiciones de guerra los líderes estratégicos a menudo sienten que no hay suficiente información para tomar acción y esto puede resultar en una indecisión estratégica. El autor Gary Klein le llama a esta parálisis "duda que amenaza con bloquear la acción". Él continúa alegando que los encargados de tomar las decisiones a menudo creen que una decisión se puede mejorar recopilando



más información. Pero en muchos casos esa demora resulta en oportunidades perdidas. El estratega militar, John Boyd, consideró que la "rapidez" es una de cuatro partes del pensamiento estratégico. Boyd pensaba que las organizaciones eficaces evitaban que las atascasen con información. Ellas toman las decisiones con la información disponible en ese momento. En casos como este, el pensamiento crítico es aún más importante para garantizar juicios con razonados y sólidos.

*Conceptos:* El elemento más poderoso del pensamiento crítico es conceptos. Un concepto es una idea u objeto que hace que otra idea o cosa se pueda comprender. Sería imposible entender al mundo sin emplear y entender los conceptos. Analice este ejemplo sencillo: el concepto del tiempo hace que la idea del reloj o calendario sea posible. Todos hemos leído acerca de personas que eran grandes pensadores conceptuales, personas como George Kinnen y Albert Einstein. Esos hombres tenían la capacidad de pensar en diferentes dimensiones—empleando ideas conocidas de manera distinta. Uno podría decir que el pensamiento conceptual es la semilla del pensamiento "fuera de la caja". Boyd describe este tipo de pensamiento en su concepto de "variedad". Los pensadores conceptuales pueden cambiar el enfoque y su pensamiento para ver las cosas de manera diferente. Ellos permanecen abiertos a información e ideas nuevas. Esas ideas nuevas surgen al emplear múltiples conceptos.

El problema con los pensadores no-críticos es que no pueden cambiar sus conceptos. Los pensadores no-críticos se atascan empleando los mismos conceptos o utilizan los conceptos erróneos para interpretar al mundo. ¡Caen en una trampa conceptual! Si uno queda atrapado en un solo conjunto de conceptos, uno piensa sobre las cosas solamente de una manera. Muchas veces la trampa la construye la educación de la persona, su crianza o sistema de creencias. Por supuesto, el resultado al nivel estratégico pueda ser una sorpresa o desastre estratégico. El 11 de septiembre de 2002, Estados Unidos fue testigo de un ejemplo de este pensamiento conceptual. Ese día el concepto de "un misil" o "bomba" cambió al igual que nuestra idea de cómo protegernos en contra de ese cambio conceptual. Anteriormente estábamos atascados en la trampa conceptual de que

la piratería aérea utilizaba los aviones como rehenes en busca de recompensas en lugar de armamento. El ataque también mostró el poder de las trampas conceptuales. El Director de la Agencia Central de Inteligencia (CIA), George Tenet, dijo que ninguna de las advertencias indicaba que los terroristas estrellarían los aviones en contra de edificios—ese concepto era anatema para nuestro pensamiento. A pesar de que las actividades de inteligencia llevadas a cabo por un periodo de varios años sugerían que los terroristas estaban interesados en la capacitación para pilotos, aviones comerciales y ataques, esos pequeños pedazos de información individualmente no podían cambiar nuestro pensamiento conceptual. Las trampas conceptuales exigen información explícita y abrumadora que desmantelar o destrezas sólidas de pensamiento crítico que superar.

El pensador crítico experto obliga a la mente a pensar en diferentes maneras de usar o integrar las mismas cosas o ideas. Los pensadores críticos fuertes también son pensadores conceptuales fuertes que dan muestras de la agilidad mental necesaria para cambiar rápida y cómodamente el campo del pensamiento para evaluar y analizar su mundo de manera crítica.

*Deducción:* Una deducción es el proceso de pensamiento consciente que llega a una conclusión con base en la interpretación de las suposiciones. Dependiendo de como sean los elementos, las deducciones pueden ser buenas o malas, verdaderas o falsas, lógicas o ilógicas. La clave para entender las deducciones (conclusiones) es evaluar las suposiciones básicas y aplicar un buen criterio para llegar a la conclusión correcta. En la secuela de los ataques terroristas del 2004 en España, muchos líderes llegaron a conclusiones (deducciones) que eran falsas. En este caso, la deducción incorrecta fue que el grupo separatista ETA fue responsable de la matanza. Por ende, tenemos el dicho "hacer conclusiones rápidas" y los pensadores críticos resisten ese impulso. Primero, ellos evalúan cuidadosamente e interpretan la información disponible y luego evalúan la validez de las suposiciones básicas. Este tipo de análisis deliberado y evaluación resulta en una conclusión más razonada e informada.



*Suposición:* De la misma manera que sería imposible comprender al mundo sin conceptos, sería paralizante vivir sin suposiciones. Una suposición puede ser o bien una afirmación de creencia explícita y consciente o más probablemente una creencia subconsciente que se da por sentada. Los autores Neil Brown y Stuart Keeley dividen las suposiciones en dos categorías: las basadas en valor y las descriptivas. Las suposiciones basadas en valor se basan en cómo uno cree que el mundo debe ser—el concepto de "deber". Las suposiciones descriptivas son más explícitas y describen al mundo como realmente es. Muchas veces este contraste en las suposiciones le crea un conflicto al pensador crítico—un conflicto que más adelante trataremos detalladamente. Todos hemos empleado suposiciones conscientes para ayudarnos a planificar cuando hay una escasez de información basada en hechos. Este es un método perfectamente lógico y razonable para pensar. Sin embargo, las suposiciones que hacemos con nuestro subconsciente no siempre se piensan ni se evalúan para buscar su validez. Si empleamos el ejemplo de España mencionado anteriormente, la suposición básica fue que todo el terrorismo en España lo provoca la ETA. Uno puede apreciar fácilmente cómo las suposiciones defectuosas y subconscientes ocasionan conclusiones incorrectas. Otro ejemplo de ello fue el bombardeo en 1995 del edificio Murrah en Oklahoma City. Nuevamente podemos ver el impacto que ocasionan las suposiciones defectuosas—que los árabes o los musulmanes son los causantes del terrorismo en Estados Unidos. Una suposición defectuosa similar ocurrió inicialmente con varias amenazas de ántrax en la zona de Washington, D.C. en octubre del 2000. Los pensadores críticos profundizan mucho sus suposiciones. Esto no significa que dudamos de todas las suposiciones sencillas que nos ayudan a atravesar el día, sino que hay que analizar cuidadosamente las suposiciones atadas a las deducciones (conclusiones) que tienen grandes implicaciones. El pensador crítico maestro intenta traer los pensamientos y suposiciones subconscientes a un nivel de entendimiento consciente de manera que se pueda dudar de las suposiciones, analizarlas, evaluarlas o bien validarlas, rechazarlas o actualizarlas.

*. . . las opiniones recientes nunca dejan de desmenuzar nuestras convicciones.*

*Punto de Vista:* Poder contemplar las cosas desde otro punto de vista es parte esencial del pensamiento crítico que está estrechamente relacionado con el pensamiento conceptual. El pensador crítico maestro analiza las situaciones desde múltiples puntos de vista y diferentes ámbitos de pensamiento. Por ejemplo, los pensadores críticos puede que analicen el terrorismo desde el ámbito de seguridad, el político, el legal o una combinación de los tres. La capacidad de contemplar otros puntos de vista o analizar una situación desde otro ámbito puede ser muy perspicaz. Primero, los pensadores críticos reconocen su propio punto de vista y luego aceptan otros puntos de vista y observan el contraste. El estratega Boyd consideraría este tipo de pensamiento como "*variedad*" y "*armonía*" en el hecho que las organizaciones eficaces exhortan en lugar de temerle a los diferentes puntos de vista. Las empresas con capacidad para el pensamiento crítico funcionan sin dejar que su punto de vista distorsione o domine exclusivamente al proceso de pensar. El asesor Peter Linkow le llama a este tipo de pensamiento crítico "*valorización*".<sup>33</sup> Linkow sugiere que expertos en evaluar analicen a las partes interesadas para tornarse más sensibles a los intereses de los demás. En esencia, este método exige que el pensador crítico acepte, a sabiendas, otro punto de vista. Al principio no será fácil aceptar otro punto de vista—se necesita mucha flexibilidad y disciplina intelectual para poder eliminar nuestros prejuicios. Los pensadores críticos no piensan que los puntos de vista opuestos constituyan una amenaza, sino otra creencia que entender y hasta quizás adoptar. Cabe mencionar que aceptar diferentes puntos de vista no necesariamente resulta en una toma de decisiones caprichosa. En cambio, Clausewitz alega exactamente lo opuesto. Él nos recuerda que las opiniones nuevas constantemente desmenuzaran nuestras convicciones y carácter. Sin embargo, el pensador crítico no se convertirá en terco como resultado. Uno se torna terco, según nos recuerda Clausewitz, ". . . tan pronto como. . . (él/ella). . . se resista a otro punto de vista no a causa de un discernimiento superior o fijación a un principio superior,



sino porque él/ella lo rechaza por instinto". Explorar distintos puntos de vista le ayudará al pensador crítico, especialmente en situaciones de liderazgo estratégico, a comprender el medio ambiente y a aclarar la ambigüedad.

*Implicaciones:* Las implicaciones son lo que esperamos que suceda antes de una decisión. Las consecuencias son lo que en realidad sucede después de una decisión. Los pensadores críticos siempre consideran las implicaciones de sus creencias, opiniones y actos. De hecho, según Paul, los pensadores maestros deben pensar acerca de las implicaciones de tres maneras: posibles, probables e inevitables. Cuando pensamos acerca de las implicaciones, primero tome en cuentas todas las posibilidades razonables. En esencia, esto incluye todo desde lo mejor hasta lo peor. En este momento, uno ha elaborado el conjunto total de las implicaciones esperadas. De ello resulta que si ese conjunto es completo, incluirá las consecuencias de las acciones. Luego, el pensador crítico debe tomar en cuenta cuáles implicaciones son las más probables en una situación. Por último, identificar toda implicación que sea inevitable según la situación. Este tipo de análisis de futuros es más que sencillamente adivinar. Lo obliga a uno enfocarse en los fines. De ahí, el pensador crítico puede comparar fácilmente las *implicaciones posibles* y las *implicaciones probables* con las *expectativas* de lo que resolverá el problema o tratará el problema inminente. Las expectativas del pensador crítico se convierten en la cuarta parte de las implicaciones: la implicación "requerida" tomando en cuenta el problema o situación actual.

### Relación de los Elementos

Hasta el momento, usted es de la opinión que el modelo de pensamiento crítico de Paul es una manera de pensar lineal. Sin embargo, los elementos son más complicados que un modelo lineal. Por ejemplo, cada elemento de razonamiento está unido simultáneamente con los demás elementos. Analice estos ejemplos. A medida que el encargado de tomar decisiones tiene disponible información nueva, las suposiciones y las deducciones podrían cambiar. Los cambios en la información crearán preguntas nuevas,

tendrán un impacto en el punto de vista o exigirán nuevos conceptos. Si cambiamos nuestras suposiciones, las deducciones-conclusiones se verán afectadas. La formulación de preguntas penetra todo el modelo por cuanto uno tiene que emplear preguntas para aclarar cada uno de los demás elementos. Por ejemplo, el pensador crítico tiene que preguntar lo siguiente: ¿cuál es mi verdadero propósito, el problema clave, cuál es la información más relevante, cuáles son los conceptos correctos en este caso, son válidas mis suposiciones, he hecho deducciones correctas, cuál punto de vista es importante y cuáles son las implicaciones que deseo? Si bien este tipo de pensamiento en círculo está ocurriendo, a la larga uno tiene que regresar al propósito y las implicaciones. Las relaciones recíprocas entre los elementos de pensamiento crítico se combinan en un sistema de pensamiento dinámico—no un método de lista de verificación en secuencia y lineal. Este tipo de pensamiento requiere cierta flexibilidad mental y es lo que el autor denomina "pensamiento sólido". Al igual que en una toma de decisiones sólida, el pensamiento sólido constantemente actualiza nuestro proceso de pensar al explorar información nueva, buscando prejuicios personales, manteniendo la flexibilidad conceptual y apoyando la imparcialidad.

### Patrones Intelectuales

Los elementos de razonamiento forman una estructura para el pensamiento crítico. Los patrones intelectuales actúan como un conjunto de principios que ayudan a medir la calidad de nuestro pensamiento. Paul enumera nueve patrones intelectuales que los pensadores críticos emplean para aumentar la calidad de pensamiento. Esos patrones son: claridad, precisión, tolerancia, profundidad, lógica, trascendencia e imparcialidad. Los pensadores críticos aplican estos patrones a cada uno de los elementos de razonamiento para crear un patrón de pensamiento más razonado y válido. Tal como uno supondría, algunos patrones aplican más que otros a ciertos elementos, salvo uno. Paul sostiene que la claridad es un patrón de entrada. Para que ocurra un pensamiento crítico, hay que entender claramente cada uno de los elementos. Esencialmente, este es el "acuerdo" antes de que se comience a pensar seriamente.



La claridad no proporciona la comprensión, pero la hace posible. El pensador crítico tiene que cerciorarse que se entiende cada elemento antes de que se pueda continuar pensando con la expectativa de un progreso razonable o resultados que se pueden utilizar. Una vez que se entienda el elemento a cabalidad, uno puede aplicar el resto de los patrones para lograr un nivel sólido de pensamiento. La mejor manera de aplicar esos estándares a un elemento en particular es formulando una pregunta relacionada con el patrón. Por ejemplo, el pensador crítico puede preguntar lo siguiente acerca de un elemento: ¿Es correcto? ¿Veraz? ¿Cómo se puede verificar? Emplear el estándar de precisión le ayuda a los pensadores críticos a mejorar la información. Una pregunta podría ser, ¿es esto lo suficientemente preciso para la toma de decisiones? ¿Podría ser esta información más exacta? La relevancia ayuda a exudar la complejidad del pensamiento crítico ayudando a enfocar nuestro pensamiento en aquellas partes de un escenario que están relacionadas con la pregunta o decisión inminente. Como mencionamos anteriormente, por lo regular los encargados de tomar decisiones están abrumados por información, suposiciones, puntos de vista e implicaciones. Poder preguntar "¿Cómo es esto relevante?" es un paso hacia la simplificación de la toma de decisiones. Los estándares de tolerancia y profundidad son los dos más estrechamente relacionados. Juntos se complementan—o bien algo es demasiado angosto o demasiado superficial. La clave es reconocer cierta armonía sólida entre estos dos estándares; por ejemplo, los pensadores críticos buscan la tolerancia en el punto de vista, los conceptos y las implicaciones. Al mismo tiempo, se necesita profundidad en la información, conceptos, suposiciones y preguntas. En esencia, esos estándares resultan en la siguiente pregunta: ¿Tengo una visión (exploración) lo suficientemente amplia con suficientes detalles en los efectos de segundo y tercer orden? Al considerar la lógica como un patrón, la siguiente es la prueba sencilla: ¿Tiene esto sentido? Otra pregunta que podría aplicar sería: ¿Esta opinión es cónsona con la prueba disponible? Aquí, la mente escéptica y curiosa es una ventaja para el pensamiento crítico. La lógica exige que uno reflexione y reconsidera cualquier expresión o

información condicional. El estándar de trascendencia, al igual que la relevancia, busca destacar no sólo lo que aplica a la situación sino también lo que es más importante. La trascendencia ayuda al pensador crítico a darle prioridad a la información, al punto de vista, conceptos e implicaciones. En un sentido, podríamos decir que la trascendencia es el primer paso hacia la planificación de las operaciones basadas en los resultados. Por último, los pensadores críticos necesitan considerar el tema de la imparcialidad. Este estándar parece ser el más controversial del grupo. Muchos de ustedes estarán pensando, ¿Quién decide lo que es imparcial y cómo podemos determinar qué es la imparcialidad? Ambas buenas preguntas sin una respuesta breve cuando se explica el estándar de imparcialidad. De hecho, al preguntarle a un panel de expertos, dedicados a estudiar el pensamiento crítico, que evalúen el tema del pensamiento crítico y la ética, la mayoría concluiría que el pensamiento crítico no tiene ninguna relación con la exactitud política, la moralidad o los valores. En práctica, esto lo vemos cuando profesionales sumamente competentes utilizan el pensamiento crítico para engañar o aprovecharse de los demás. El problema con este tipo de pensamiento crítico "débil" es cuán fácil los prejuicios personales y el ego entran cautelosamente en los procesos de pensar. Basta decir, que la imparcialidad, al igual que la toma de decisiones ética, tiene que ver con el prejuicio personal y los motivos personales. El pensamiento detrás de la imparcialidad como estándar está relacionado con la tendencia de un individuo al engaño de sí mismo. Por lo tanto, al sopesar la imparcialidad de una decisión, el pensador crítico tiene que preguntar lo siguiente: ¿Distorsiona mi egoísmo este tipo de pensamiento, o es mi decisión justa para todos los interesados? El estándar de imparcialidad busca evitar el pensamiento egocéntrico. A medida que nuestro ego entra en el proceso de pensar, el pensador crítico es envenenado por motivos ocultos que resultan en decisiones imperfectas. El ego determina el propósito, y la pregunta central escoge la información de manera selectiva, utilizando solamente los conceptos familiares y las suposiciones incuestionables que causan conclusiones falsas a la vez que se toman en cuenta puntos de vista limitados que resultan en



implicaciones injustificadas. Si la claridad es el estándar de entrada, la imparcialidad es el estándar "fundamental" para eliminar el prejuicio egocéntrico.

### **Pensamiento Crítico: Usted en Contra de la Situación**

Ahora que hemos abarcado la base del pensamiento crítico, en esta sección nos dedicaremos a colocar este conocimiento en perspectiva ofreciéndole una manera para emplear el pensamiento crítico. Imagínese poder usar las destrezas de pensamiento crítico en dos dimensiones: la interna y la externa. De conformidad con nuestra definición abreviada de pensamiento crítico, recuerde que éste es útil para monitorear la calidad de su pensamiento, la dimensión interna, y la calidad del pensamiento de los demás, la dimensión externa. Si empleamos el siguiente compendio de preguntas, uno puede aprender a usar ambas dimensiones.

Al considerar que el pensamiento crítico guíe la dimensión interna de su pensamiento, pregúntese las siguientes preguntas: ¿Es lo que he dicho el propósito de mi pensamiento? ¿Cuáles son las preguntas con respecto a esta situación? ¿Cuál es la pregunta o problema clave que necesita de mi decisión? ¿Qué información es verdad? ¿De qué tipo de información tengo demasiada? ¿Muy poca? ¿Cuáles conceptos estoy empleando en este momento? ¿A qué conclusiones he llegado? ¿Qué suposiciones están por debajo de esas conclusiones? ¿Necesito más suposiciones en esa situación? ¿Cuál es mi punto de vista? ¿Cuáles son los demás puntos de vista? ¿Qué implicaciones podría esperar como resultado de mi pensamiento crítico? ¿Cuál es el estado final que deseo? ¿Es todo esto justo y desinteresado? ¿He comparado mi razonamiento con algún estándar intelectual?

Ahora analice el pensamiento crítico necesario para guiar la dimensión externa de su pensamiento crítico. Busque la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es mi verdadero propósito en esta situación? ¿En realidad, por qué estoy pensando acerca de esto? ¿Qué preguntas debo hacer? ¿Qué preguntas son necesarias que aún no he formulado? ¿Cuáles preguntas están prohibidas? ¿Qué información en realidad necesito saber?

¿Qué información falta que me gustaría saber? ¿Cuáles otros conceptos podrían aplicar a esta situación? ¿Cuáles conceptos debiera estar usando que cambiarían mi modo de pensar? ¿Qué otras conclusiones puedo hacer de la información disponible? ¿Hay otras suposiciones que se puedan considerar? ¿Cuáles suposiciones cambiarían radicalmente mis conclusiones? ¿El punto de vista de quién falta en esta situación? ¿Desde qué punto de vista estoy analizando esta situación? ¿Hay otros campos de acción o puntos de vista que podría o debería aceptar? ¿Cuáles son las posibles implicaciones de este pensamiento sólido? ¿Cuáles implicaciones son las más probables? ¿Cuáles implicaciones son inevitables con base en este pensamiento? ¿Cómo cumplen o sobrepasan mi resultado final deseado? ¿Cómo puedo medir el pensamiento de los demás en este consorcio de pensamiento? ¿He aplicado los estándares de pensamiento a este razonamiento?

Podemos apreciar mediante este breve ejercicio de preguntas que sí es posible aprender las destrezas de pensamiento crítico. La clave, al igual que con cualquier destreza nueva, es estudiar. Este artículo debe ser el primer en su estudio sobre el pensamiento crítico. Hay muchos otros artículos disponibles, tal como se menciona en las notas. Los pensadores críticos futuros también tienen que practicar la nueva destreza de manera que el pensamiento crítico se convierta en instinto como su patrón de pensar, por omisión. Mientras más practique pensar utilizando los elementos y los estándares, más rápido mejorará su pensamiento. Al inicio, esta práctica será difícil, especialmente a medida que uno reta a la mente a pensar de nuevas maneras, a permanecer flexible, accesible a cambios y a confrontar su ego. Con el tiempo, el pensamiento crítico dominará el proceso de pensar de tal manera que usted comenzará a reconocer el pensamiento no-crítico de los demás. En este momento, el pensador crítico practicante tiene que intentar retar el pensamiento de los demás explicando los conceptos del pensamiento crítico de una forma práctica. Poder explicar con coherencia, ilustrar y elaborar por qué cierto razonamiento tiene fallas es sinónimo con enseñar el pensamiento crítico. El pensador crítico maestro enseña



mostrando al pensamiento crítico en acción.

### **Cómo Atraer a los Pensadores No-Críticos**

Si bien se ha escrito mucho acerca del pensamiento crítico, hay muchas preguntas que exigen más estudio, especialmente sobre cómo atraer a las sociedades de pensamiento no-crítico. Este reto incluye específicamente relacionarse con, razonar con y cambiar a las sociedades de pensamiento no-crítico.

Para poder entender a dichas sociedades, uno tiene que apreciar el valor de una educación liberal. Aquí el término no tiene una connotación negativa sino que significa estar liberado del control del pensamiento de otros. En su libro, *Critical Thinking*, Richard Paul capta la esencia de esta frase al incluir pequeños artículos titulados "Piense por sí mismo". Qué manera más correcta de describir una educación liberal. En esas sociedades controladas por tiranos, déspotas y dictadores, una educación liberal no es permitida y ni siquiera está disponible a la población en general. Como resultado, la población está atada a un pensamiento débil, obediencia incondicional y radicalismo. Este tipo de pensamiento se pone de manifiesto a través de los bombardeos suicidas, ataques *fidayeen*, niños soldados y clérigo fanático.

Otro reto de relacionarse con las sociedades de pensamiento no-crítico es que, sin la capacidad de pensar por sí mismas, estas sociedades que "no piensan" se sensibilizan con respecto a la decencia humana básica. Peter Facione, en su libro "Critical Thinking", describe el proceso como uno que perfecciona las sensibilidades humanas que conducen a una evaluación crítica de lo que es bueno y malo en la naturaleza humana. La falta de sensibilidades humanas conduce a actos de barbarismo como los que sucedieron en Ruanda y recientemente los horribles asesinatos de contratistas en Irak. Además, las sociedades de pensamiento no-crítico rechazan diferentes puntos de vista al punto que se tornan, según mencionó Clausewitz, obstinadas. Entre ejemplos de ello se encuentra la idea islámica de apostasía donde uno que ha conocido la fe y subsiguientemente la rechaza está condenado a muerte. Otra cuestión, según

destaca Facione, es cuán fácil las sociedades de pensamiento no-crítico se explotan tanto política como económicamente. El impacto de no entender el sistema económico internacional, el sistema legal o el sistema social es que esas sociedades están mucho más atrasadas que el resto del mundo, viven de manera mezquina, sin ninguna esperanza lo que a su vez conduce a menos pensamiento crítico. Bernard Lewis, autor de *The Crisis of Islam*, relaciona este espiral descendiente al concepto de la frustración que sienten muchos revolucionarios islámicos. Facione cree que con el tiempo los sistemas judicial y económico de dichas sociedades se derrumbarán. Como pueden apreciar, hay muchos retos en intentar relacionarse con las sociedades de pensamiento no-crítico. Pero, en vista de que la interacción entre las diferentes sociedades es inevitable, ¿cómo razona una sociedad de pensamiento crítico con una de pensamiento no-crítico?

El tema del razonamiento con las sociedades de pensamiento no-crítico tiene dos aspectos: lo que la sociedad respeta y la paciencia en el razonamiento. Ambos aspectos se relacionan con la idea de establecer una democracia en las sociedades de pensamiento no-crítico. En muchas de esas sociedades, lo único que se respeta es el poder—no la cultura. Nuevamente nos dirigimos a Clausewitz para que nos ilumine sobre esto cuando él postuló que "en cualquier raza bélica primitiva, el espíritu guerrero es mucho más común entre las personas civilizadas". Quizás las sociedades de pensamiento no-crítico producen culturas más propensas a la violencia, pero según Clausewitz, rara vez producen un gran comandante o genio militar porque esto requiere la capacidad para pensar críticamente. En el mejor de los casos, el pensamiento crítico tendrá un éxito a corto plazo limitado al lidiar con las sociedades de pensamiento no-crítico. Sin efectuar cambios, a la larga el razonamiento con esas sociedades fracasará. Tal como destacó Bernard Lewis, algunas de esas sociedades buscan un arreglo a corto plazo antes de optar por métodos violentos. El autor Roger Scruton escribió en su libro, *The West and the Rest*, que muchas de estas sociedades dudan de toda la tradición de razonamiento occidental. Para ellos el razonamiento equivale a un medio para reforzar los



valores occidentales y, por lo tanto, aceptar uno es aceptar el otro. Uno se preguntaría, sin la capacidad de razonar con las sociedades de pensamiento no-crítico, ¿acaso es posible crear una democracia? Facione asevera lo siguiente: "...en una sociedad de esa índole, una que no libera a sus ciudadanos enseñándoles a pensar críticamente por sí solos, sería una locura defender las formas de gobierno democrático". Las democracias es difícil aún en las mejores circunstancias y si bien pueden haber derrotas, uno puede comenzar el proceso en las sociedades de pensamiento no-crítico, pero este tipo de democracia incipiente requerirá mucha protección, asesoramiento y quizás una o dos misiones de rescate. En vista de que la calidad de toda democracia es igual a la calidad de los demócratas, en una sociedad de pensamiento no-crítico, la calidad de la democracia quizás sea baja por algún tiempo, pero un cambio a "pensar libertad" es esencial para nutrir los inicios del pensamiento crítico.

¿Cómo puede una sociedad de pensamiento crítico lograr los cambios necesarios en las sociedades de pensamiento no-crítico? Tal como discutimos anteriormente, el pensamiento crítico se puede enseñar dentro de cualquier sociedad con distintos grados de éxito. Por lo tanto, un método debe infiltrar los sistemas educativos de la sociedad en particular. Esto se podría lograr mediante la intervención directa, con profesores de pensamiento crítico, o capacitando a los profesores actuales. Otra idea eficaz es aumentar inmediatamente el acceso a libros y materiales que tienen que ver con el pensamiento crítico y las destrezas de razonamiento. En muchos casos, esos tipos de obras serían las primeras de dichas ediciones traducidas a algunos idiomas. Luego, la telecomunicación puede ser un "multiplicador de cerebros" tremendo si se emplea para proporcionar información veraz y sin prejuicios a la sociedad. ¿Qué sucedería si cierta nación democrática joven de repente hereda un millón de satélites parabólicos cada uno programado previamente con canales de información? Verdaderamente, el pensamiento conceptual que se requiere aquí no es pensar acerca de las sociedades de pensamiento no-crítico como unas que rechazan el razonamiento occidental, sino pensar en ellas como un reto educativo. Aunque la creatividad profunda necesaria

para resolver este problema monumental es el tema de un artículo subsiguiente, las ideas antes mencionadas ya se ponen de manifiesto.

## Epílogo

La intención de este artículo fue explicar el concepto de pensamiento crítico primero definiéndolo y luego revisando lo que se considera uno de los mejores modelos de pensamiento crítico. Podríamos argumentar si un modelo es mejor que el próximo, pero en este caso, los elementos de razonamiento y los estándares intelectuales presentados, representan la esencia de cómo pensar críticamente. En conjunto, una breve recopilación de preguntas nos puede encaminar hacia el tipo de pensamiento sólido que es necesario en el entorno estratégico de hoy en día. En la actualidad, los pensadores críticos enfrentan el reto de crear los pensadores críticos del mañana—muchos en países extranjeros que nunca han conocido o aceptado el poder del pensamiento crítico. Los pensadores sólidos tienen que responder la siguiente pregunta: ¿Cómo aceleramos el proceso de cambio en una sociedad de pensadores críticos por encima de la toma de decisiones nihilista? Estamos viviendo en la era de las "guerras de los ricos en contra de los pobres" y ahora más que nunca el pensamiento crítico parece ser una gran parte de lo que falta en las sociedades que estamos tratando de democratizar. Convertirse en un pensador crítico es una meta admirable que requiere un esfuerzo comprometido de aprender los conceptos, practicar los elementos y enseñar las maneras. Es crítico que los profesionales militares desarrollen esa destreza estratégica esencial. Clausewitz reconoció el valor que el pensamiento crítico tiene para los líderes estratégicos cuando escribió, "... la mente humana está lejos de ser uniforme. Si luego preguntamos que tipo de mente es la que más probable muestre las cualidades de un genio militar, la experiencia y la observación nos dirán que es la mente inquisitiva en lugar de la creativa, el método completo en lugar del especializado, la cabeza calmada en lugar de la excitable a la que escogeríamos en una guerra para depositar el destino de nuestros hermanos e hijos y la seguridad y honor de nuestro país".



## El alegato de obediencia a órdenes superiores

**CF M. L. DUKE**  
De "Marine Corps Gazette".

*Una matanza ejecutada por un miembro de las Fuerzas Armadas se considera habitualmente legal sólo si el mismo actúa en cumplimiento de órdenes y si su acción se ajusta a las disposiciones del derecho internacional.*

Como resultado de los recientes juicios militares relacionados con la masacre de My Lai, han surgido muchos interrogantes complejos que plantean un serio dilema al comandante en campaña. La respuesta a preguntas tales como ¿cuándo puede un comandante ser el juez de una necesidad militar? y ¿puede un miembro de las Fuerzas Armadas ser castigado por obedecer una orden superior? son por supuesto de importancia vital para todos los militares o para cualquier individuo que en ocasión de un conflicto pudiera convertirse en miembro de una fuerza uniformada.

Es interesante estudiar las deliberaciones de tribunales que en el pasado se vieron confrontados con el mismo dilema y seguir sus fallos hasta la codificación más reciente, que surgió como resultado de los juicios de guerra de Nuremberg en 1945.

Las decisiones a las que llegaron los tribunales norteamericanos y británicos en el siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, por regla general rehusaban aceptar como defensa la ignorancia de la ley o el pretexto de obediencia a las órdenes ilegales impartidas por un superior.

Los británicos proporcionaron una pequeña escapatoria en 1717 para el alegato de ignorancia de la ley, en los siguientes párrafos extractados de la obra de Bruce: *Las Instituciones del Código Militar, Antiguas y Modernas*: Los que viven bajo un estado o gobierno cualquiera, conocen sus leyes y la ignorancia de estas leyes no es excusa; sin embargo, existen circunstancias atenuantes que otorgan al soldado el privilegio de la ignorancia de la ley como defensa en ciertas condiciones, por cuanto: "al estar su tiempo totalmente absorbido por las ocupaciones militares, difícilmente puede esperarse que dispongan de momentos de ocio como para

asesorarse con quienes su profesión obliga a conocer profundamente la ley. En consecuencia se ha decidido recientemente en algunas Cortes extranjeras que si un soldado estuviera acuartelado en un lugar donde tuviera oportunidad de consultar a un abogado y no se hallara de servicio efectivo, en ese momento pierde el privilegio; su error en ese caso es más bien producto de la negligencia que de la ignorancia.

Con todo, aquí debemos considerar que este privilegio debe extenderse solamente al derecho natural o internacional. Por consiguiente, si un soldado cometiera una acción que todo pueblo civilizado reconoce como un crimen, o que es considerada como tal por instinto natural, es ciertamente indigno del privilegio".

Lo precedentemente expuesto debió haber servido de estímulo para que el soldado estudiara la ley civil durante sus horas fuera del servicio.

Sin embargo, como lo establece la última sentencia, el soldado no goza del privilegio cuando sus acciones son reconocidas como criminales.

Durante las Guerras Napoleónicas algunos prisioneros franceses de una cárcel escocesa no apagaron una vela cuando les fue ordenado, y un guardia, en cumplimiento de órdenes directas de un oficial, disparó contra la llama matando a uno de los prisioneros. El oficial fue procesado y declarado convicto de asesinato ante la Suprema Corte de Justicia de Escocia.

Su alegato de que había ejecutado órdenes emanadas de una autoridad superior fue rechazado por la Corte cuyas instrucciones al jurado fueron las siguientes:

"Si un oficial ordenara a un soldado salir a la calle y darle muerte a usted o a mí no estaría obligado a obedecer. Debe tratarse de una orden legal impartida con referencia a las circunstancias en las que tiene que desenvolverse, y de este modo cada oficial puede según su criterio desobedecer órdenes que sean contrarias a las leyes conocidas del país".

Cuando el capitán Henry Wirz, el comandante Confederado de la ignominiosa prisión de Andersonville, alegó el cumplimiento de órdenes superiores como justificativo de los nefandos crímenes cometidos bajo su mando, el auditor de guerra dijo: "El superior no pudo obligar al acusado a violar otras leyes de guerra que no fuesen aquellas que este mismo podría



infringir sin haber recibido órdenes". Witz fue ejecutado por orden del tribunal militar el 10 de noviembre de 1865.

La opinión general de los tribunales de principios del siglo XIX respecto a la obligación de los militares de obedecer órdenes ilícitas puede resumirse en un fragmento de las *Instrucciones para el Gobierno de los EE.UU. en Campaña*, 24 de abril de 1863. Conforme a estas instrucciones, un soldado no siempre estaba protegido por cumplir una orden de su superior. Era responsable tanto criminal como civilmente si la orden cumplida era ilegal.

Para fines del siglo XIX y principios del siglo XX la balanza comenzó a inclinarse en sentido contrario, protegiendo cada vez más a los subordinados cuando ejecutaban las órdenes de sus superiores.

Lassa F. Oppenheim, una autoridad en Derecho Internacional, manifestó en 1906 que a las Fuerzas Armadas les está permitido practicar todo y cualquier tipo de actos hostiles no prohibidos por leyes de guerra específicas.

Los actos cometidos ya sea por los combatientes o por los no combatientes contra personas enemigas, que no están permitidos y constituyen transgresiones de las leyes de guerra tal como establece el derecho internacional, son "crímenes de guerra".

Sostenía que "las violaciones de las reglas relativas a las operaciones bélicas son crímenes de guerra solamente cuando se los ha cometido sin mediar una orden del gobierno beligerante respectivo". En otras palabras, los actos ilegales de guerra consumados en cumplimiento de órdenes directas del Estado, relevan al individuo de la responsabilidad por la ejecución de dichos actos.

Este nuevo cambio, incorporado al *Manual Británico del Código Militar*, 1929, se refleja en las *Reglas Norteamericanas de la Guerra Terrestre*, párrafo 347, donde después de enumerar los típicos "delitos cometidos por las fuerzas armadas" se establecía específicamente que un soldado dispone de una defensa válida cuando su acción fue ordenada por su gobierno o por un comandante, "... los miembros de las fuerzas armadas no serán castigados por estos delitos en el caso de que se los haya cometido en cumplimiento de órdenes o con la aprobación de su respectivo gobierno o comandante. Los comandantes que ordenen la ejecución de tales actos, o

bajo cuya autoridad sean cometidos por sus tropas, pueden ser castigados por las fuerzas beligerantes en cuyas manos pudieran caer". Las disposiciones precedentes permanecieron en vigencia desde 1929 hasta 1944, cuando fueron modificadas por los británicos y poco después por los EE.UU.

En 1944, el *Manual Británico del Código Militar* (párrafo 443) admitió que el alegato de cumplimiento de órdenes superiores se considerase como atenuante de castigo, dependiendo sin embargo la responsabilidad de la prueba de que existía real conocimiento de que el acto que se había ejecutado era ilegal. Los Reglamentos de Guerra Terrestre del Ejército Norteamericano (párrafo 345) disponían entonces que si "los crímenes de guerra" eran ejecutados por órdenes de un gobierno beligerante o un superior, este hecho podía "tomarse en consideración al determinar la culpabilidad, ya fuera como recurso de defensa o como atenuante de castigo".

Con el objeto de reprimir cualquier tendencia que pudiera admitir el alegato de orden superior por un subordinado, en caso de órdenes ilegales, o la excusa de que un comandante no podría ser considerado responsable por "un acto de Estado", cuando se formula el argumento legal de que solamente los Estados están sujetos al derecho internacional, y que no existen sanciones para los delitos individuales, fue promulgada por acuerdo ejecutivo entre las cuatro principales potencias victoriosas de la Segunda Guerra Mundial, el 8 de agosto de 1945, una carta estatutaria para la constitución de un tribunal militar internacional. La carta constitucional era la ley en el juicio seguido de Nuremberg a los criminales de guerra alemanes y fue "decisiva y obligatoria para el tribunal". Muchas autoridades en materia de legislación internacional, como así también estadistas que incluyen al extinto senador Robert A. Taft, consideraron que no existía precedente para procesar a los individuos por "actos de Estado" dentro del derecho internacional. Era opinión de muchos que la acción del jefe es la acción del soberano y que el Estado era el que debía responder en lugar del individuo. La defensa alemana sostuvo durante todos los juicios que en una dictadura la decisión final recae en un individuo único y que sus órdenes son absolutamente obligatorias - *legibus solutus* - , es decir un subordinado no



podría cuestionar tales órdenes. Se intentó concretamente demostrar que todas las órdenes emanaban de Hitler; todos los demás no hacían si no seguirlas, y que los alemanes estaban adiestrados en el servicio de la más estricta obediencia. Se evidenció mayor aversión, por cuanto los jueces de los procesos fueron designados exclusivamente por los aliados. Dos de las autoridades legales que ya habían sido designados como fiscales en el proceso y uno de ellos que sería el juez, fueron seleccionados para redactar la carta estatutaria de la misma corte en la cual iban a desempeñarse. Esto parecía implicar la aplicación de una ley para los vencedores y otra para los vencidos, una justicia del triunfador. El mariscal de Campo vizconde Montgomery dijo que los juicios convirtieron a una guerra fracasada en un crimen, pues los generales del bando derrotado serían procesados y luego ahorcados.

El Juez Asociado de la Suprema Corte, Robert H. Jackson, fiscal principal por los EE.UU. en los juicios de guerra, adoptó el criterio opuesto. En su declaración de introducción durante el proceso aclaró la posición que el tribunal asumiría respecto a la responsabilidad individual:

La Carta reconoce además la responsabilidad individual por parte de aquellos que cometen actos definidos como crímenes, o que incitan a otros a cometerlos, o que se unen en un plan común con otras personas, grupos u organizaciones para llevar a cabo su ejecución. El principio de la responsabilidad individual en los casos de piratería y bandolerismo, que han sido largo tiempo atrás reconocidos como crímenes punibles en virtud del derecho internacional, es un concepto antiguo y bien establecido. En eso consiste la guerra ilegal. Este principio de responsabilidad personal es tan necesario como lógico para que el derecho internacional proporcione una verdadera ayuda para el mantenimiento de la paz. Una ley internacional que se ejerce exclusivamente sobre los Estados sólo puede aplicarse mediante la guerra porque el método más factible para coaccionar a un Estado es la guerra. Los que están familiarizados con la historia norteamericana saben que una de las razones compulsivas

para la adopción de nuestra Constitución, fue que las leyes de la Confederación, que se ejercían exclusivamente sobre los Estados constituyentes, resultaron ineficaces para mantener el orden entre ellos. La única respuesta para una actitud recalcitrante era la impotencia o la guerra. Solamente pueden aplicarse pacífica y eficazmente aquellas sanciones que alcanzan a los individuos. Por lo tanto, la Carta complementa el principio de criminalidad de la guerra de agresión con el principio de la responsabilidad personal.

Por supuesto, la idea de que un Estado al igual que una corporación comete crímenes es una ficción. Los crímenes siempre son cometidos solamente por personas, y si bien es adecuado emplear la ficción de la responsabilidad de un Estado o corporación con el fin de adjudicar una responsabilidad colectiva, es intolerable permitir que tal legalismo se transforme en la base de la inmunidad personal.

La Carta reconoce que quien ha cometido actos criminales no puede excusarse en el cumplimiento de órdenes ni en la doctrina de que esos crímenes fueron Actos de Estado. Estos dos principios con un origen común, al obrar conjuntamente han traído hasta ahora como consecuencia la inmunidad prácticamente para todo aquél que esté comprometido en los crímenes de real magnitud cometidos contra la paz y la humanidad. Los que integran las jerarquías inferiores estaban eximidos de responsabilidad por las órdenes de sus superiores. Los superiores estaban protegidos porque sus órdenes eran denominadas Actos de Estado. De acuerdo con las disposiciones de la Carta, no puede aceptarse ninguna defensa basada en alguna de estas doctrinas. La civilización moderna pone en manos de los hombres una cantidad ilimitada de armas de destrucción. No puede tolerarse por lo tanto un área tan vasta de irresponsabilidad legal.

Incluso el Código Militar alemán dispone que si la ejecución de un orden militar durante el servicio viola



el derecho penal, el oficial superior que imparte la orden asumirá la exclusiva responsabilidad de la misma. Sin embargo, el subordinado que obedece compartirá el castigo del participante: si se ha excedido en el cumplimiento de la orden recibida o si tenía conocimiento de que la orden impartida por su oficial superior se refería a un acto mediante el cual se intentaba cometer un crimen o transgresión civil o militar.

El artículo 8 de la Carta establece en un párrafo: "... el hecho de que un acusado actuara en cumplimiento de una orden de su gobierno o de un superior no lo eximirá de responsabilidad". La Corte interpretó que este artículo significaba que el alegato de cumplimiento de órdenes superiores "...puede considerarse como atenuante de la pena si el Tribunal estima que la justicia así lo exige", por cuanto la verdadera prueba a sortear en la aplicación de este artículo "no es la existencia de la orden, sino el establecer si la opción moral era en realidad posible". Muchos jefes militares de alta jerarquía opinaron que este artículo colocaba a los militares entre la espada y la pared y formularon estas mordaces preguntas: ¿Dónde queda las virtudes de la disciplina y la lealtad? En lo que a deber y conciencia se refiere, ¿se debe obedecer una orden o procurar el amparo de alguna ley internacional tal como será interpretada no por sus connacionales o por la Carta de Nuremberg sino por el vencedor, con un patrón ético totalmente diferente? ¿Quién decidirá dónde termina la lealtad y empieza la conciencia?

Como consecuencia del artículo 8 de la Carta, el militar queda sometido a una doble obligación para con la ley penal ordinaria que le prohíbe ciertos actos bajo pena de castigo y para con la ley militar que lo obliga a obedecer las órdenes de su superior. Es posible que ni siquiera sepa que el acto es ilegal. Durante todo su adiestramiento se ha insistido en el deber de la obediencia inmediata e incuestionable.

Existen dos situaciones generales:

- La orden parece regular y lícita, sin ninguna duda respecto a su legalidad.
- Existe alguna duda razonable.

El Código Militar Norteamericano demuestra claramente qué actitud debe asumir el militar en la primera situación por cuanto un soldado u oficial que en tiempo

de guerra desobedece voluntariamente una "orden de su oficial sufrirá la pena de muerte o cualquier otro castigo que una corte marcial pueda imponer", agregándose la condición de que la desobediencia se refiere a cualquier orden ilegal".

La dificultad surge cuando se debe determinar si la orden es o no legal, lo que no es siempre una tarea simple. Es preciso considerar, forzosamente, el conocimiento que poseía, el criterio para actuar o rehusar hacerlo y los motivos del individuo. Dentro del derecho penal ordinario, la lealtad a un jefe o la aplicación de un criterio equivocado durante el servicio jamás serán reconocidos como una defensa para la responsabilidad criminal. De acuerdo con lo dispuesto por el sistema legal anglo – sajón, la sociedad reconoce que aun cuando el primer principio de la vida es la propia conservación, no tolerará el acto de preservar la propia vida a expensas de la vida de otro hombre; por consiguiente, el pretexto de incapacidad para desobedecer una orden salvo con riesgo de gran peligro no es válido. John A. Appleman ha consignado en *Tribunales Militares y Crímenes Internacionales* que los méritos de una defensa basada en un alegato de esta clase han sido discutidos por los juristas desde el advenimiento de los juicios de guerra. En muchos casos de esta clase presentados en Nuremberg los acusados declararon que temían caer en desgracia si dejaban de ejecutar una orden. Otros temían la muerte o algún daño personal o para sus familias. Supongamos que alguien apunta con un fusil a su cabeza y lo amenaza con disparar, salvo que usted robe a un banco. ¿Se sentiría usted como un criminal si obedeciera? Probablemente no.

Pero supongamos que a usted se le ordenara ahora matar a su hijo. La mayoría de los padres desobedecerían la orden aún cuando ello les significara la muerte. Pero ¿qué ocurriría si bajo pena de muerte para su hijo se le ordenara a usted cometer un acto ilegal? Se estableció durante los Juicios de Nuremberg que para que la compulsión sea considerada como circunstancia eximente debió realmente hacer que la "opción moral" fuera imposible; que el daño derivado del acto ilegal no haya sido mayor que el que habría producido la desobediencia. El tribunal sostuvo que debe existir un cúmulo de circunstancias tales que, al hacer comprender a un hombre razonable que se



encontraba en tan inminente peligro físico, lo privarán de la libertad de elegir lo correcto y abstenerse del mal, y finalmente, que el acusado no estaba actuado “de acuerdo con el principio e intención del superior” que impartió la orden; sin embargo, la “rebelión mental” no se consideró defensa suficiente.

Appleman sostiene que, si bien la “necesidad militar” excusará ciertos tipos de conducta no justifica la prescindencia de las normas del derecho internacional. Cuando el acto no es justificable ni por la moral privada ni por el derecho internacional, la necesidad militar no constituye una defensa, a pesar del razonamiento del general prusiano Karl Von Clausewitz.

No cabe duda alguna de que los individuos tienen obligaciones que superan aquellas que son de carácter nacional. El acto de matar ejecutado por un soldado, regularmente se considera legal sólo si el individuo está actuando en cumplimiento de órdenes y si su acto se encuadra dentro del derecho internacional. No puede basar su defensa en el cumplimiento de órdenes superiores ni en la ejecución de un Acto de Estado cuando el hecho constituye una clara violación del derecho internacional. De este modo puede ocurrir que se encuentre en la más angustiosa situación, o sea que se lo castigue si desobedece o que se lo enjuicie si obedece.

Un soldado puede decir: “El hombre fue fusilado en cumplimiento de órdenes de mi sargento”. El sargento dice: “El capitán impartió una orden general que incluye esta situación”.

La carga puede irse transfiriendo hasta que recae finalmente sobre un dirigente supremo, que sólo se comunica con los dioses.

No puede surgir problema de culpabilidad cuando la orden que el acusado declara haber obedecido fue legal. La validez de tal defensa se cuestiona solamente cuando la orden fue ilegal. Es interesante, por consiguiente, observar lo que Goebbels afirmó el 28 de mayo de 1944 en un periódico alemán: “No existe actualmente ninguna ley de guerra internacional que estipule que un soldado que ha cometido un crimen despreciable pueda escapar al castigo alegando en su defensa que siguió las instrucciones de sus superiores. Esto es particularmente aplicable cuando dichas órdenes son contrarias a toda ética humana u opuestas a la práctica

internacional de guerra, perfectamente establecidas”.

Sir Hartley Shawcross, el fiscal principal durante los juicios, afirmó: “La lealtad política y la obediencia militar son condiciones excelentes pero no requieren ni justifican la ejecución de actos patentemente inicuos. Se llega a un punto en el cual un hombre debe negarse a obedecer a su superior si debe además responder a su conciencia”.

Una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas asignó a la comisión de derecho internacional elegida por la asamblea la tarea de codificar los principios de Nuremberg. El informe de la comisión del 12 de diciembre de 1950 respecto a los principios establecidos en Nuremberg incluyó los siguientes párrafos de interés para este artículo:

- Cualquier persona que comete o es cómplice en la comisión de un acto que constituye un crimen de acuerdo con el derecho internacional es, por consiguiente responsable y está sujeta a castigo ...
- El hecho de que la ley nacional no castigue un acto que constituye un crimen internacional no exime al ejecutor de dicho crimen de responsabilidad, de acuerdo con el derecho internacional ...
- El hecho de que una persona que cometió un crimen internacional actuara como Jefe de Estado o funcionario público no lo exime de responsabilidad de acuerdo con el derecho internacional, ni mitiga la pena.
- El hecho de que una persona actuara en cumplimiento de una orden de su gobierno o de un superior no lo exime de responsabilidad de acuerdo con el derecho internacional. Puede, sin embargo, considerarse como atenuante de la pena si la justicia así lo requiere.

La codificación precedentemente mencionada determina bastante categóricamente algunas de las responsabilidades asumidas por los militares de acuerdo con el derecho internacional existente y en evolución. Se ha sentado el precedente, y nos guste o no, debemos guiar nuestras acciones de acuerdo con sus principios. Muchas de las responsabilidades son obvias, otras no lo



son. Que una orden sea legal o no deben determinarlo en última instancia los principios de derecho internacional y no necesariamente la ley nacional o el código de guerra de los EE.UU.

El tribunal internacional de Nuremberg fue establecido por un acuerdo internacional concertado entre los principales Estados vencedores y al que más tarde se adhirieron 19 Estados al solo efecto de juzgar a los miembros del gobierno alemán. El tribunal era internacional porque fue establecido por un grupo internacional y porque aplicaba (y estaba facultado para dictar) legislación internacional. A falta de una corte criminal internacional, quizás habría sido más sensato crear un tribunal *ad hoc* compuesto por jueces neutrales e incluso por representantes de las naciones conquistadas, pero que no se procediera de ese modo no sugiere necesariamente que no se haya hecho justicia. La actual trascendencia de los procesos se debe a que la aprobación por las Naciones Unidas de los resultados de esos juicios les ha adjudicado verdadero carácter internacional.

Los señores McDougal y Feliciano en *Derecho y Orden Público Mundial Mínimo* (1961) resumen los resultados de los procesos por crímenes de guerra como sigue:

El examen de las decisiones de los tribunales para juzgar crímenes de guerra indica que en general el alegato de cumplimiento de órdenes superiores se evaluó a la luz de los principios conocidos del derecho penal relativos al *mens rea* (intenciones criminales) como una condición básica de responsabilidad penal. De este modo, en los casos de que el tribunal estaba convencido de que el acusado desconocía en realidad la calidad ilegal de la orden que ejecutaba no se lo consideraba responsable. Sin embargo, el conocimiento o la falta de conocimiento podrían deducirse del carácter del contenido de la orden. Cuando la orden era ilegal en su forma “u obviamente ilícita” el acusado fue considerado responsable, basándose en la suposición de que, aún cuando ignorara el código de guerra, debía compartir los sentimientos humanitarios comunes. Los ejemplos de órdenes de tal modo definidas por

los tribunales para crímenes de guerra incluyen las órdenes para la matanza o maltrato de prisioneros de guerra, la masacre de sobrevivientes de buques hundidos y la exterminación en masa, tortura y mutilación de la población civil en los países ocupados. El límite hasta el cual puede imputarse conocimiento al acusado puede por supuesto variar según la posición que éste ocupaba. No parecería razonable adjudicar el mismo grado de conocimiento del código de guerra a un soldado raso que, por ejemplo, a un comandante de ejército; una orden “obviamente ilegal” para este último, frecuentemente puede no ser tal para el primero.

Cuando el conocimiento de la naturaleza ilegal de la orden imputada al acusado quedaba demostrado por diversos elementos de prueba no se le permitió eludir la responsabilidad alegando simplemente el cumplimiento de órdenes superiores.

Ciertamente este tipo de análisis respecto a la legalidad de una orden superior no contribuye a quebrantar seriamente la eficiencia castrense. Ni tampoco se presta para dar lugar al surgimiento de una generación de “leguleyos” entre los militares.

En la zona de mayor dificultad para determinar la legalidad de las órdenes, la actitud que debe adoptar el militar es clara. Si duda de la legalidad de la orden debe manifestarlo al superior que la impartió, y, si es posible, debe ejecutar la orden tal como fue recibida. En esta forma se obedece tanto a la conciencia como al deber. En el juicio del *Peleus*, el jefe de máquinas de un submarino alemán de la Segunda Guerra Mundial fue el único oficial a quien no sentenciaron a muerte por disparar contra los sobrevivientes que se hallaban en el agua, debido a que había objetado dicha orden antes de ejecutarla.

El general Douglas MacArthur, al aprobar la condena de los generales japoneses Yamashita y Homma por no adoptar “medidas razonables” para impedir que sus soldados cometieran actos ilegales al finalizar las hostilidades en las Filipinas durante la Segunda Guerra Mundial, resumió bastante sucintamente la responsabilidad del comandante:



“El soldado, sea amigo o enemigo, está encargado de la protección del débil y del indefenso. Esta es la misma esencia y razón de su existir. Cuando viola esta sagrada confianza no solamente profana su culto entero sino que amenaza a la propia estructura de la sociedad internacional... no están aquí involucrados principios nuevos o antiguos de derecho, ya sea nacional o internacional. El argumento se basa en la práctica y principios básicos tan inmutables y generalizados como el más natural e irrefutable de los códigos sociales... ninguna nación puede confiar seguramente su honor castrense a jefes que no respetan el código universal que distingue entre el bien y el mal”.

Los que integramos las fuerzas armadas de los EE.UU. podemos estar razonablemente seguros de que puede confiarse en las órdenes emanadas de quienes ocupan las posiciones de comando. La excepción la constituirá una orden que es una violación de las leyes de humanidad que puede producirse como ha ocurrido, debido a la histeria desatada por la guerra o a un patriotismo mal orientado, pero el militar norteamericano tiene la capacidad de discernir lo que está bien y lo que está mal y definitivamente se revelará y protestará, y está obligado a ello, contra las violaciones flagrantes del derecho internacional o civil.



## **ULTIMOS INGRESOS A BIBLIOTECA**

**LA BATALLA DE ALEMANIA**  
WILLIAM B. ZIFF

**LA TERCERA GUERRA  
MUNDIAL Agosto 1985**  
GRAL. Sir JOHN HACKETT

**ON A DESTROYER'S BRIDGE**  
HOLLOWAY H. FROST

**MAR DE SUEÑOS**  
ROMULO WALTER ALDECOSEA  
STEPHENS

**LA SOCIEDAD POSMODERNA  
¿DESARME O DEFENSA?**  
CARLOS ALBERTO FRASCH

**HISTORIA DE LA GUERRA  
ELECTRONICA desde la Batalla  
de Tsushima al Líbano y Malvinas**  
MARIO DE ARVANGELIS

**MAGALLANES la aventura más  
audaz de la Humanidad**  
STEFAN SWEIG

**REBELION EN EL DESIERTO**  
T.E. LAWRENCE

**ANCIENT AMERICA**  
JONATHAN NORTON LEONARD

**WARSHIP from sail to the  
nuclear age**  
BERNARD IRELAND



**"si vis pacem parabellum"**