El vaso medio lleno: cómo el incidente de Somalia ayudó a reconocer problemas de liderazgo en las Fuerzas Armadas canadienses

The Glass Half Full: How the Somalia Incident Helped Reveal Leadership Problems in the Canadian Armed Forces

Capitán de Fragata Sandro Daniel Samanez Mariscal. Se graduó de la Escuela Naval del Perú como Alférez de Fragata en el año 2006. Es calificado en Guerra de Superficie. Es graduado de honor del curso de Oficial de División internacional de la Escuela de Oficiales de Guerra de Superficie en Newport, Rhode Island, EEUU. Es graduado del Curso Básico de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra Naval. Es graduado del Programa de Comando y Estado Mayor Conjunto de la Escuela de Guerra de las Fuerzas Canadienses en Toronto, Canadá. Posee el grado de magíster en Estudios de Defensa de la Real Escuela Militar en Kingston, Canadá. Es graduado del Programa de especialización en Ciencias Sociales y Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como del curso de Planeamiento Operacional Conjunto de la Universidad Conjunta de Operaciones Especiales de Florida, EEUU. Ha prestado servicios a bordo como oficial de dotación del B.A.P. *Palacios* (FM-56), B.A.P. *Mariátegui* (FM-54), B.A.P. *Villavisencio* (FM-52), B.A.P. *Quiñones* (FM-58), B.A.P. *Aguirre* (FM-55); así como Comandante del B.A.P. *Caloyeras* (ACA-111) y Segundo Comandante del B.A.P. *Guise* (CC-28). En Dependencias terrestres ha servido en la Comandancia de la Primera Zona Naval, Comandancia de Ciberdefensa y el Estado Mayor General de la Marina. Actualmente se desempeña como Jefe de la Sección de Operaciones de la Secretaría de la Comandancia General de la Marina.

Resumen: El presente artículo trata sobre los errores en las responsabilidades funcionales relacionadas con las dimensiones de efectividad y las funciones principales del liderazgo de acuerdo a la doctrina de las Fuerzas Armadas Canadienses. Estos errores se enmarcan en en el caso de tortura y posterior muerte de un adolescente somalí de nombre Shidane Arone, perpetrado por soldados del Grupo de Batalla del Regimiento Aerotransportado del Ejército Canadiense que se encontraba ejecutando una Operación de Paz con mandato de las Naciones Unidas en Somalia. En adición, este documento describe los posteriores cambios organizacionales positivos en las Fuerzas Armadas Canadienses, los mismos que fueron realizados con el fin de garnatizar que este tipo de casos no vuelvan a suceder.

Palabras clave: Fuerzas Armadas Canadienses, Liderazgo, Operaciones de Paz, Somalia.

Abstract: *This article discusses the failures in the functional responsibilities related to the effectiveness dimensions and the major leadership functions in accordance with Canadian Armed Forces doctrine. These failures are framed in the case of torture and subsequent death of a Somali teenager named Shidane Arone, perpetrated by soldiers of the Canadian Army Airborne Regimental Battle Group while carrying out a United Nations-mandated Peacekeeping Operation in Somalia. In addition, this paper describes the subsequent positive organizational changes in the Canadian Armed Forces, which were made in order to ensure that such cases do not happen again.*

Keywords: *Canadian Armed Forces, Leadership, Peace Operations, Somalia.*

"El liderazgo y el aprendizaje son indispensables el uno para el otro".[1]

John F. Kennedy, discurso no pronunciado destinado al Comité Estatal Demócrata de Texas

Introducción

En 1993, el Ejército de Canadá se vio involucrado en un caso que conmocionó a dicho país y puso en tela de juicio el profesionalismo de las Fuerzas Armadas Canadienses (CAF por sus siglas en inglés) a través de un escandaloso escrutinio público. Este penoso episodio obligó a las instituciones castrenses de Canadá a evaluar sus problemáticas y a efectuar cambios organizacionales a través de medidas correctivas y preventivas con la visión de que no se vuelvan a repetir eventos similares.

Este proceso de evaluación institucional podría haber tomado dos perspectivas, que casi por naturaleza, el ser humano utiliza para enfrentar problemas en la vida. Una es la positiva (ver el vaso medio lleno), la otra es la negativa (ver el vaso medio vacío). El presente artículo resaltará la actitud constructiva que tuvieron las CAF con respecto al caso de tortura a no combatientes, prestando atención al formidable proceso de sanamiento institucional de las CAF que empezó con reconocer de que tenían un problema que debían abordar.

---

1 John F. Kennedy, "Remarks Prepared for Delivery at the Trade Mart in Dallas, TX, November 22, 1963 [Undelivered] ", *JFK Library,* accedido 20 de setiembre de 2024, https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/dallas-tx-trade-mart-undelivered-19631122.

La identificación de un espectro amplio de errores y las subsecuentes recomendaciones obtenidas del caso antes mencionado a través de "el Reporte Young, el Reporte Dickson, el Reporte de la Comisión de Somalia y una comisión que investigó la restructuración de las reservas canadienses"[2] establecieron las bases para promover un ambiente en el que se potencie la gestión del conocimiento donde las lecciones aprendidas son valoradas por su influencia en los cambios institucionales positivos.[3] Estas modificaciones son vitales para asegurar el éxito de la misión y para mitigar los riesgos hasta niveles aceptables en un ambiente dinámico donde las fuerzas canadienses "tiene[n] que ser una organización de aprendizaje con el fin de garantizar un desempeño altamente confiable"[4] y es esencial recordar que "muy a menudo, los costos humanos de no aprender de la experiencia son inaceptablemente altos".[5]

Por tanto, para las organizaciones militares representa un valor agregado reconocer, a través de un análisis detallado de situaciones reales específicas, los problemas que puedan existir en el liderazgo, en sus diferentes niveles, de tal forma que se habiliten los medios o recursos necesarios para solucionarlos. La importancia del análisis que se presentará en este artículo se halla en que resalta la capacidad de identificar las oportunidades y beneficios de emplear de manera eficiente y efectiva las lecciones identificadas para mejorar los futuros procesos de toma de decisión que involucran al liderazgo de las fuerzas armadas y obtener lecciones aprendidas que ayuden a ejecutar operaciones de manera más eficiente y segura.

Los actos indeseables, tales como la tortura y posterior muerte de Shidane Arone, un adolecente somalí de dieciséis años, perpetrados por soladados del Grupo de Batalla del Regimiento Aerotransportado Canadiense (CARBG) el 16 marzo de 1993 en la base de Belen Huen durante una campaña de Operaciones de Paz; fueron considerados el punto de quiebre que promovió una restructuración estratégica que cambió para siempre cómo se define, motiva y emplea el liderazgo en todos los niveles de comando de las CAF.

---

2 David J Bercuson, "Up from the Ashes: The Re-Professionalization of the Canadian Forces after the Somalia Affair," *Canadian Military Journal* 9, no. 3 (2009), p.36.

3 Canadian Forces Experimentation Center, *The Lessons Learned (LL) Process* (Canadian Forces Experimentation Center, 2008), p.2.

4 Canadian Defence Academy, Leadership in the *Canadian Forces Conceptual Foundations* (Canadian Defence Academy, 2005), p.93. Nota: Las Fuerzas Armadas Canadienses se encuentran organizadas como una sola institución conformada por los diferentes servicios (Marina, Fuerza Aérea, Ejército).

5 *Ibidem*.

Por tal motivo, este documento analizará el caso de las CAF en Somalia en cinco partes; la primera describirá algunos fragmentos de la doctrina y fundamentos del liderazgo de las CAF, toda vez que se presentará la definición de las dos funciones principales, las dimensiones de efectividad organizacional y se enunciarán las responsabilidades funcionales del liderazgo en relación a las dos primeras; la segunda parte abordará la función principal de liderazgo denominada "liderando a la institución", la tercera parte examinará la otra función principal titulada "liderando personas". Cada uno de estos dos últimos segmentos discutirá independientemente las responsabilidades funcionales que según la perspectiva del autor fallaron de manera crítica y que propiciaron el desenlace fatídico del caso en cuestión. La cuarta parte expondrá los cambios estratégicos positivos adoptados por las CAF con la finalidad de evitar futuros fracasos de similar índole en el desarrollo de operaciones militares. Finalmente, se presentarán concluciones del análisis previo. Cabe resaltar, que la finalidad de este artículo no es efectuar una descripción detallada del incidente, sino que busca analizar las fallas del liderazgo y acciones correctivas adoptadas por las CAF, como herramienta de experiencia indirecta.

Doctrina de liderazgo en las CAF

La publicación de las CAF titulada "Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations" establece que el liderazgo dentro de las instituciones armadas está dividido en dos funciones generales principales denominadas "liderando personas" y "liderando a la institución", la primera definida como la función ejercida por los mandos desde el nivel inferior hasta medio por la cual "oficiales y suboficiales designados para puestos de liderazgo normalmente se dedican a dirigir, motivar y promover que otros cumplan las misiones y tareas de defensa del día a día" y la segunda es descrita como aquella ejercida por mandos de los niveles jerárquicos más altos, en donde oficiales superiores, generales o almirantes y sus estados mayores son "responsables de mantener las capacidades militares actuales mientras planifican y desarrollan las capacidades estratégicas y profesionales necesarias para garantizar que las Fuerzas Canadienses sigan siendo efectivas en el futuro".[6]

Para el análisis del presente artículo se identificarán las fallas en las responsabilidades funcionales de los líderes, estas últimas se encuentran

6 Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces Conceptual Foundations* (Canadian Defence Academy, 2005), p.13.

definidas por la relación entre: a) las dimensiones de efectividad organizacional, que sirven como un patrón exhaustivo de eficacia toda vez que son consideradas como resultados esenciales en relación directa a los valores fundamentales castrenses y "dado que los roles y puestos de liderazgo en las CAF existen para servir a la eficacia colectiva, también sirven como una lista de verificación básica de eficacia del líder"[7]; y b) las funciones principales del liderazgo antes descritas.

A continuación, la tabla 1 muestra la interrelación de las funciones principales, las dimensiones de efectividad organizacional y las responsabilidades funcionales del liderazgo:

Tabla 1

Responsabilidades funcionales de los líderes de las CAF en relación con las funciones principales y dimensiones de efectividad.

	Funciones Principales de Liderazgo	
Dimensiones de Efectividad	Liderando Personas	Liderando a la Institución
Éxito de la Misión	Lograr competencia profesional y buscar la superacón personal.	Establecer la dirección y los objetivos estratégicos.
	Aclarar objetivos e intenciones.	Crear las capacidades operativas necesarias (estructura de fuerza, equipamiento, comando y control).
	Resolver problemas; tomar decisiones oportunas.	
	Planificar y organizar; asignar tareas.	
	Dirigir; motivar mediante la persuasión, el ejemplo y compartiendo riesgos y dificultades.	Ejercer el criterio profesional en relación con el asesoramiento militar y el uso de las fuerzas.
	Asegurar y gestionar recursos para las tareas.	Reconciliar las obligaciones y los valores en pugna, establecer prioridades y asignar recursos.
	Capacitar a personas y equipos en condiciones exigentes y realistas.	Desarrollar el grupo especializado de liderazgo.
Integración Interna	Estructurar y coordinar actividades; establecer estándares y rutinas.	Desarrollar un cuerpo coherente de políticas.
	Desarrollar el trabajo en equipo y la cohesión.	Apoyar la investigación intelectual y desarrollar una doctrina avanzada.
	Mantener informados a los superiores de las actividades y los avances.	Gestionar el significado; utilizar los medios y el simbolismo para mantener la cohesión y la moral.
	Mantener informados a los subordinados; explicar los acontecimientos y las decisiones.	Desarrollar y mantener sistemas de información y administrativos eficaces.
	Comprender y seguir las políticas y los procedimientos.	
	Supervisar; inspeccionar; corregir; evaluar.	Desarrollar y mantener sistemas de auditoría y evaluación.
Bienestar y compromiso de los miembros	Asesorar, educar y desarrollar a los subordinados.	Acomodar las necesidades personales en desarrollo profesional/sistema de carrera.
	Tratar a los subordinados de manera justa; responder a sus preocupaciones; representar sus intereses.	Habilitar mecanismos individuales y colectivos de voz.
	Resolver conflictos interpersonales.	Asegurar una resolución de quejas justa.
	Consultar a los subordinados sobre asuntos que los afectan.	Honrar el contrato social; mantener fuertes sistemas de calidad de vida y apoyo a miembros.
	Monitorear la moral y garantizar el bienestar de los subordinados.	Establecer sistemas de reconocimiento y recompensa.
	Reconocer y recompensar el éxito.	
Adaptabilidad Externa	Mantener la conciencia situacional; buscar información; mantenerse actualizado.	Reunir y analizar inteligencia; definir el futuras amenazas y desafíos.
	Anticipar el futuro.	Iniciar y liderar el cambio.
	Apoyar la innovación; experimentar.	Fomentar el aprendizaje organizacional.
	Aprender de la experiencia y aquellos que tienen experiencia.	Dominar relaciones Cívio-militares.
	Desarrollar relaciones externas efectivas (articulación, interinstitucional, multinacional).	Desarrollar redes externas y Relaciones estratégicas colaborativas.
		Realizar informes externos de rutina.
Ethos Militar	Buscar y aceptar responsabilidad.	Aclarar las responsabilidades; hacer cumplir las responsabilidades.
	Socializar nuevos miembros en Valores/ Sistema de conducta, Historia y Tradiciones de las CAF.	Desarrollar y mantener la identidad profesional; alinear la cultura con el ethos; preservar el patrimonio de las CAF.
	Ejemplificar y reforzar el ethos militar; mantener el orden y la disciplina; defender las normas profesionales.	Ejemplificar y reforzar el ethos militar; desarrollar y mantener el sistema de justicia militar.
	Establecer un clima de respeto por los derechos individuales y la diversidad.	Establecer una cultura ética.

Fuente. Obtenida de Leadership in the Canadian Forces Conceptual Foundations, pp. 48-49.

7 Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces Conceptual Foundations* (Canadian Defence Academy, 2005), p.31.

La doctrina de liderazgo de las CAF abarca a todo el espectro de los niveles de comando, por lo que su alcance incluye a los miembros de las fuerzas armadas en su totalidad, en esta publicación doctrinaria se promueve el ejercicio del liderazgo transformacional sobre el transaccional, ya que la teoría considera al primero como el idóneo para lograr cambios organizacionales de fondo, sin embargo, no descarta que ambos "tienen éxito porque las personas tienen varios tipos de necesidades: necesidades de existencia, necesidades de relación social y necesidades de crecimiento".[8] Asimismo, esta doctrina asevera que el "incidente de Somalia y sus consecuencias, por ejemplo, resaltaron fallas específicas y debilidades sistémicas en el liderazgo desde la base hasta la cima" de los escalones jerárquicos de las CAF.[9]

Liderando a la institución

Durante la misión en Somalia, los líderes a nivel institucional de las CAF no consideraron correctamente la dimensión de efectividad organizacional de "Adaptabilidad Externa", necesaria para lograr una transición eficiente de la Fuerza desplegada, tomando en cuenta que el mandato original de la Organización de las Naciones Unidadas (ONU) estaba basado en el Capítulo VI de la Carta ONU, el mismo que fue considerado para planear la Operación "Cordon" (una operación de mantenimiento de la paz) a desarrollarse en las regiones del norte de Somalia; dicha campaña contrastaba con el ambiente operacional más hostil y exigente previsto para la Operación "Deliverance" (una operación de imposición de la paz) en Mogadiscio[10], liderada por los Estados Unidos de Norteamérica (EEUU) y basada en el Capítulo VII[11] en la que finalmente se incorporó a la fuerza de tarea canadiense. Este cambio de mandato fue muy marcado con respecto al carácter de la operación inicialmente considerada, sin embargo, debió haber sido anticipado para la preparación previa al despliegue de las tropas de Canadá. Fallas en las responsabilidades funcionales del liderazgo a nivel institucional de "reunir y analizar inteligencia, definir amenazas y desafíos futuros", "iniciar y liderar

8 *Ibidem*, p.69.
9 *Ibidem*, p.106.
10 Breakout Network, *Soldiers in a Strange Land,* https://www.youtube.com/watch?v=mDIcFl3rihM, accedido 25 de Setiembre de 2024.
11 "Según el Artículo VI, a las tropas se les permitiría usar fuerza letal sólo para autoprotección, mientras que según el Capítulo VII, las tropas estarían autorizadas a usar la fuerza para imponer la paz." Oliviero Charles, "Operation 'Deliverance': International Success or Domestic Failure," *Canadian Military Journal*, 2001, p.52.

el cambio" y "fomentar el aprendizaje organizacional"; influyeron en la posterior degradación de la legitimidad de la campaña en Somalia y de la imagen institucional de las CAF.

Fallas en la recolección y análisis de inteligencia

Durante la operación en Somalia, se identificaron numerosos errores en la administración de la inteligencia, es claro que estas fallas provinieron de las cabezas y últimamente afectaron al desempeño de las tropas.

La falta de una doctrina de inteligencia específica para Operaciones de Paz en 1992 es un hallazgo importante que la Comisión de Investigación para el asunto de Somalia destacó después del testimonio del Capitán Hope, Oficial de Inteligencia del Regimiento Aerotransportado Canadiense (CAR):

> …no había ninguna doctrina de inteligencia que lo guiara, ni para operaciones de mantenimiento de paz y misiones humanitarias como UNOSOM [Operción de las Naciones Unidas en Somalia] ni para operaciones de baja intensidad como UNITAF [Fuerza de Tarea Unificada].[12]

Este hecho es una clara evidencia que consolidar una solución adaptable para la recolección de inteligencia no fue una prioridad en las CAF, a pesar del entorno volátil del nuevo sistema internacional altamente influenciado por el colapso de la Unión Soviética.[13]

Esta falta de orientación provocó una dependencia desventajosa en la doctrina de inteligencia para la guerra convencional (que "se ocupa principalmente de información operacional sobre un enemigo designado y mucho menos de información cultural y social"[14]) y en última instancia, restringió el establecimiento de un ciclo de inteligencia coherente que habría permitido una mejor comprensión de las amenazas futuras y del carácter y la conducción de la misión por venir.

Otro error del liderazgo de las CAF fue confiar en la inteligencia

---

12 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair*, Vol.3. (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services. 1997), p.880.

13 Allen Gregory Sens, *Somalia and the Changing Nature of Peacekeeping: The Implications for Canada* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), pp.28-29.

14 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair, Vol.3*. (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services. 1997), p.880.

estadounidense en lugar de mejorar y garantizar un proceso de inteligencia nacional más sólido que resultaría necesario, como expresó más tarde el Coronel Labbé, Jefe de la Fuerza Conjunta Canadiense en Somalia (CJFS), ante la comisión de investigación donde dijo que "encontró dificultades para obtener información de ellos [estadounidenses] de manera oportuna y receptiva".[15]

De la misma manera, el fracaso del liderazgo institucional de las CAF para buscar, evaluar y difundir inteligencia actualizada con respecto a la nueva área asignada al CARBG influenciada por el cambio del mandato de la ONU resultó en una falta significativa de conciencia situacional donde la amenaza más peligrosa no estaba relacionada a un "ataque de facciones armadas" sino a "los riesgos asociados con el robo endémico".[16]

La incapacidad de reunir y proporcionar inteligencia útil a las tropas para llevar a cabo adecuadamente operaciones de paz en lugar de una guerra convencional, aumentar la conciencia situacional mediante una evaluación correcta de las amenazas que se pueden esperar y no depender de la información limitada de otras naciones; sumergió a un regimiento que ya presentaba problemas de disciplina antes del despliegue (como se discutirá más adelante) en un entorno operacional estresante, incierto y mal definido que alimentó los instintos más bajos de los soldados del CARBG y finalmente, condujo a la atroz tortura y asesinato de un adolescente.

Fallas en iniciar y liderar el cambio

El liderazgo institucional del CAF no corrigió con anticipación los "primeros signos de problemas disciplinarios" [17] dentro del CAR, que fueron evidentes hasta el punto de que el Jefe del Estado Mayor de Defensa (CDS) ordenó una evaluación "para revisar las infracciones y el comportamiento antisocial dentro del Comando Móvil de la Fuerza".[18] Esta orden dio lugar a un informe elaborado por el Mayor General Hewson en 1985, que determinó que el CAR "tenía una mayor incidencia de agresiones que otras unidades de la SSF [Fuerza de Servicio Especial]".[19]

---

15 *Ibidem*, p.899.
16 *Ibidem*.
17 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair, Vol.1*. (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services. 1997), p.244.
18 *Ibidem*.
19 *Ibidem*.

Para 1986 la atención sobre el informe antes mencionado decayó y a pesar de que "se abstuvo expresamente de hacer recomendaciones radicales",[20] consideró la mejora del sistema de selección del personal para aquellos designados al CAR, así como un estudio de seguimiento sobre alcoholismo en el regimiento. Fue tal el fracaso del liderazgo de las CAF para incentivar y liderar el cambio que en 1992, antes del despliegue a Somalia, había infomes sobre el CAR que incluían:

> Desobediencia a las reglas de la unidad, comportamiento socialmente inaceptable y actividad criminal aleatoria, que van desde el izado de la bandera confederada (o rebelde) por parte del comando en sus cuarteles hasta informes de agresión excesiva, daños a la propiedad, quema del automóvil de un Sargento, pirotecnia no autorizada y embriaguez.[21]

El evidente fracaso para incentivar y liderar el cambio de los líderes de las CAF a nivel institucional permitió al CAR desarrolar una cultura de indisciplina en el regimiento que fue indentificada pero no corregida adecuadamente y finalmente llevó a sus soldados a creer que estaban por encima de cualquier regulación o ley y se sintieron con derecho a seguir su propio código de reglas, que incluía la tortura de prisioneros que finalmente causó el asesinato de Shidane Arone.

Fallas en fomentar el aprendizaje organizacional

Las CAF no tenían una organización formal que provea lecciones aprendidas de despliegues anteriores a Operaciones de Paz de la ONU, peor aún "no existía un proceso formal de 'lecciones aprendidas' hasta 1995"[22], esta falta de interés por promover la gestión del conocimiento generó un vacío de información valiosa para el entrenmaiento previo al despliegue, así como para el planeamiento y conducción de este tipo de operaciones. Una actitud etérea hacia la educación y el entrenamiento afectó al liderazgo de las CAF y por ende, al desempeño de las tropas; enfoque muy influenciado por los hábitos adquiridos durante la época de la Guerra Fría.[23] Según la Comisión de Investigación, esto tuvo como resultado que "la unidad [CARBG] quedó esencialmente sola para desarrollar un plan, sin doctrina [de operaciones] de mantenimiento de Paz, directivas de entrenamiento o

---

20 *Ibidem*.
21 *Ibidem*, p.247.
22 David J Bercuson, "Up from the Ashes: The Re-Professionalization of the Canadian Forces after the Somalia Affair," *Canadian Military* Journal 9, no. 3 (2009), p.33.
23 *Ibidem*.

un paquete estándar de precedentes y lecciones aprendidas".[24]

Como parte del mismo fracaso se evidencia un incidente anterior, que resultó en la muerte de un hombre somalí desarmado cerca de la ubicación del Destacamento 64A donde se reportó "…el hecho admitido, confirmado por la evidencia médica, de que el MCpl Countway y el Cpl Leclere le dispararon al Sr. Aruush por la espalda mientras huía de sus posiciones"[25] el 4 de Marzo de 1993[26]; este reporte no avivó ninguna preocupación en el Puesto de Comando de Defensa Nacional (NDHQ) ni al Sub Jefe del Estado Mayor de Defensa (DCDS), aparte de la necesidad de calmar los ánimos en la capital porque "el incidente y las posteriores comunicaciones ocurrieron en un momento que los altos funcionarios y oficiales en Ottawa habían determinado como 'políticamente sensible'."[27]

La falta de fomento del aprendizaje organizacional creó un entorno en el que la información pasada no se explotó adecuadamente y los incidentes negativos se ocultaron en lugar de considerarlos como generadores de cambios organizacionales. Estas modificaciones representan una oportunidad para evitar la recurrencia de erroes previos, pero también para adaptarse rápidamente a través de la difusión de información crítica actual con el fin de ayudar a las fuerzas que se encuentran operando. Finalmente, este problema organizacional promovió un intercambio deficiente de información y la incapacidad para abordar, corregir y prevenir situaciones problemáticas. Por lo tanto, la forma en que se manejó la muerte del Sr. Aruush, días antes del asesinato del adolescente somalí, no logró evitar que acontecimientos desafortunados volvieran a ocurrir.

Cabe lugar para argumentar que los fracasos durante la Operación en Somalia no podrían haberse evitado en absoluto y que la psicología distorcionada, de unos pocos inadaptados, fue el único fiasco táctico de un éxito estratégico. Podría ser justo decir que toda la operación fue ensombrecida por un hecho aislado y que los únicos culpables serían quienes

---

24 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair, Vol.*2. Ottawa: Minister of Public Works and Government Services. 1997, p.578.

25 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair*; Vol 5. (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.1100.

26 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair, Vol.*2. Ottawa: Minister of Public Works and Government Services. 1997, p.288.

27 *Ibidem*, p.306.

perpetraron los actos de tortura. Pero el contraargumento más importante es: ¿cómo podría ser responsable el liderazgo de nivel institucional por algo que ocurrió tan lejos o que fue realizado por personas que esos líderes no pueden comandar directamente?. Si este fuera el caso, sería simplificar un problema más profundo. Sería sencillo decir que el "trato abusivo hacia los detenidos fue autorizado en un grupo de órdenes matutinas del 16 de Marzo por el Comandante del 2 Comando"[28] y que esta es la razón por la que una persona fue asesinada a golpes. Pero la agitación se formó y acaloró por la falta de claridad de la misión generada por una inteligencia equivocada, la complacencia ante la indisciplina y la incapcidad de obtener lecciones aprendidas. Este desafortunado entorno fue la verdadera causa de un fracaso que casi pudo predecirse.

La evidencia de elementos fallidos presentada anteriormente encarna las causas de una idea errónea general sobre cómo liderar la institución, que en última instancia afectó el desempeño de las tropas de las CAF en Somalia debido a su amplitud institucional. Actualmente se reconoce que la adaptabilidad externa es un requisito permanente que debe evaluarse y lograrse para poder ejercer un mejor liderazgo a nivel institucional. El carácter rápidamente cambiante de los conflictos, como se pudo observar en Somalia, en un mundo globalizado donde el acceso y la gestión de la información es poder, exige a las organizaciones militares mantener la adaptabilidad externa como una alta prioridad para aprender del pasado, analizar mejor el entorno del presente y tomar mejores decisiones en el futuro.

Liderando personas

En esta función principal fue la dimensión de "Ethos Militar" en la que se presentaron las mayores fallas de las responsabilidades del liderazgo. El establecimiento de un ethos militar coherente dentro del CAR fue descuidado por considerarse aceptables la indisciplina y el comportamiento elitista.[29] El Ethos Militar está compuesto por valores de conducta que "impregnan todas las actividades, guiando y estableciendo simultáneamente límites al comportamiento",[30] y es la dimensión más valiosa de la función "liderando personas". Como el comportamiento es parte de toda actividad

---

28 George Shorey, "Bystander Non-Intervention and the Somalia Incident," Canadian Military Journal, 2001, p.24.

29 Martin L. Friedland, Controlling Misconduct in the Military (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1996), p.7.

30 Canadian Forces Leadership Institute, Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations. (Canadian Forces Leadership Institute. 2005), p.21.

humana, la conducción de las operaciones militares estará influenciada por el desempeño de las tropas, considerando no sólo cómo combaten sino también la forma en que se comportan dentro y fuera del servicio, que en última instancia será objeto de escrutinio público.

En consecuencia, "inculcar el ethos militar para garantizar altos estándares de profesionalismo y autodisciplina"[31] se vuelve vital para promover la buena conducta entre las tropas, evitar excesos en el uso de la fuerza y lograr legitimidad, sobre todo en Operaciones de Paz que generalmente giran en torno a la población.[32] Las responsabilidades funcionales de "ejemplificar y reforzar el ethos militar", "establecer un clima de respeto por los derechos individuales y la diversidad", y de "buscar y aceptar responsabilidades" fueron las que presentaron las fallas más notables. Estos factores desatendidos crearon un entorno de conformidad, falsa lealtad, falta de disciplina y responsabilidad, y finalmente llevaron a la perniciosa tortura y asesinato de Shidane Arone, que ningún soldado se molestó en evitar.

Fallas en ejemplificar y reforzar el ethos militar

Los soldados del CAR creían que formaban parte de una élite. Se consideraban los mejores de todas las unidades, por lo tanto, para expresar esta diferencia, llamaban a todos los demás soldados "legs" una supuesta abreviatura de "lack enough guts". Sin embargo, esta terminología no era el único problema derivado de este comportamiento elitista, ya que no saludaban a los oficiales de otras unidades.[33] Esta falta de respeto hacia los foráneos es una evidencia del fracaso del liderazgo para establecer, a través del ejemplo, un camino correcto basado en el ethos militar institucional que ". . . espera que los oficiales y soldados del Ejército respeten valores y normas que trasciendan el interés individual en favor de un presunto objetivo superior"[34]. Una cultura regimental particular en la que la violencia, el racismo y los ritos de paso denigrantes eran aceptados como parte de su confraternidad dio lugar a la concepción de:

---

31 *Ibidem*, p.78.

32 "La lección de la experiencia de las operaciones de paz y del análisis de las condiciones que dan lugar a su necesidad es que la apreciación de los requisitos de legitimidad y el respeto a la ley y a los derechos humanos son cada vez más, parte integral de lo que constituye la competencia militar, al menos en las democracias." *Berel Rodal, The Somalia Experience in Strategic Perspective: Implications for the Military in a Free and Democratic Society* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.60.

33 Donna Winslow, "Misplaced Loyalties: The Role of Military Culture in the Breakdown of Discipline in Two Peace Operations," *Journal of Military and Strategic Studies* 6, no. 3 (2004), p.9.

34 *Ibidem*, p.3.

> ...una mentalidad de "culto a la élite", específicamente, la presencia de arrogancia y un rechazo de la disciplina, las prácticas y el protocolo militares convencionales. Es lo que algunos académicos, analistas y personal militar han descrito como el fenómeno de las élites que se convierten en 'ley para sí mismas'.[35]

Esta superioridad mal entendida, más la ausencia de orientación e intervención de los líderes de nivel subalterno y de comandante de regimiento, fueron las principales razones del fracaso en ejemplificar y reforzar un Ethos Militar saludable y ético que provocó que "...Clayton Matchee [soldado involucrado en la muerte de Shidane Arone junto con Kyle Brown] podría haber sentido que estaba operando en una atmósfera permisiva donde sus actos eran de alguna manera aprobados 'extraoficialmente'."[36]

Fallas en establecer un clima de respeto por los derechos individuales y la diversidad

No cabe duda de que la "...diversidad y pluralidad de valores que se encuentran típicamente en una sociedad democrática liberal contrasta marcadamente con la homogeneidad de valores y normas en la cultura de las fuerzas armadas",[37] pero esta uniformidad podría ser peligrosa si los soldados están alienados de la sociedad. La cultura aislada del CAR, que "cultivaba la lealtad grupal, el racismo y la indisciplina, y la resistencia al cambio", [38] creó un ambiente en el que la norma tácita era "el arraigo de actitudes racistas [y] sexistas". [39] Esta incapacidad para establecer un clima de respeto por los derechos individuales y la diversidad explica por qué los hombres de origen étnico minoritario, como los dos soldados involucrados en el asesinato de Shidane, "pueden haber sentido presión para ser más agresivos que los miembros blancos del grupo, es decir, porque tenían una mayor carga... para demostrar su pertenencia".[40]

---

35 Bernd Horn, "'Love 'Em or Hate 'em': Learning to Live with Elites," *Canadian Military Journal*, 2008, p.37.

36 Donna Winslow, *The Canadian Airborne Regiment in Somalia: A Socio-Cultural Inquiry* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.266.

37 Arthur Schafer, *The Buck Stops Here: Reflections on Moral Responsibility, Democratic Accountability and Military Values* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.33.

38 Allen Gregory Sens, *Somalia and the Changing Nature of Peacekeeping: The Implications for Canada* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.127

39 Sherene Razack, "From the 'Clean Snows of Petawawa': The Violence of Canadian Peacekeepers in Somalia," *Cultural Anthropology* 15, no. 1 (February 2000): p.139, https://doi.org/10.1525/can.2000.15.1.127.

40 *Ibidem*, p.146.

Fallas en buscar y aceptar responsabilidades

Los oficiales del CAR que sabían de los rituales denigrantes y del comportamiento racista, evidenciados en los videos publicados en 1994 y 1995,[41] "hicieron la vista gorda y decidieron ignorar los hechos, justificándolos al final como un mal necesario".[42] La negligencia deliberada para eliminar las actividades ilegales mencionadas anteriormente, "y las acciones de algunos miembros [del CARBG] dan testimonio de la mala calidad y la falta de liderazgo de sus oficiales".[43] Esta falta de búsqueda y aceptación de responsabilidades en el liderazgo creó un entorno permisivo en el que las tropas ". . . a menudo evadían con éxito la responsabilidad por las infracciones disciplinarias",[44] no estaban bajo ninguna restricción o control y, en última instancia, condujeron a los fatales acontecimientos que marcaron la Operación Deliverence. La misma ausencia de aceptación de responsabilidades se demostró durante las cortes marciales:

> …cuando los oficiales superiores excusaron su comportamiento y eludieron la responsabilidad por el estado de las unidades implicadas, se abrió un profundo cisma entre oficiales y soldados. La crisis de comando se convirtió en un fracaso del liderazgo causado por el abandono de los valores militares.[45]

Se podría argumentar que los problemas de disciplina en el CAR fueron causados por factores psicológicos que afectan a la sociedad canadiense en su conjunto, y que los incidentes fueron originados por individuos particulares que no representaban los valores del Ethos Militar de las CAF. Por lo tanto, el liderazgo no habría fallado en esta función principal y los problemas habrían sido generados por factores externos. Sin embargo, un estudio descubrió que la composición étnica del CAR no era proporcional a la de la población general, y que los miembros carecían de las personalidades

41 J L Granatstein and Dean F Oliver, "The Somalia Affair The Oxford Companion to Canadian Military History," *Canadian Military History* 22, no. 4 (2015), p.59

42 Troy Metz, "The Training of the Canadian Military and the Somalia Affair" (University of Regina, 1997), p.41.

43 *Ibidem*, p.42.

44 Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia, *Dishonoured Legacy: The Lessons of the Somalia Affair; Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia. Vol.* 2 (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.441.

45 Douglas L. Bland, *National Defence Headquarters: Centre for Decision* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.51.

que son esenciales para el rol de la eficacia intercultural.[46] En tal sentido, un enfoque psicológico individual del problema no es factible, teniendo en cuenta que una mentalidad y un comportamiento particulares del grupo estaban arraigados y lo afectaban colectivamente sin un liderazgo firme que diera el ejemplo, promoviera un entorno ético integrado, así como aceptara y alentara a asumir responsabilidades.

Cambios estratégicos positivos en las CAF

La Muerte de Shidane Arone representa un punto de quiebre que permitió a las CAF instituir cambios conscientes para mejorar esta organización militar y evitar casos similares en el futuro. El objetivo era proporcionar herramientas cognitivas adecuadas a sus miembros para mejorar la capacidad de tomar decisiones en situaciones de alta complejidad. Las reformas en la educación en todos los niveles incluyeron una "Declaración de Ética de Defensa... y el derecho de los conflictos armados",[47] el establecimiento del Instituto de Liderazgo de las Fuerzas Canadienses, el establecimiento del Centro de Entrenamiento de Apoyo a la Paz[48] y el Centro Canadiense de Entrenamiento de Maniobras para entrenar grupos de batalla antes del despliegue, la capacidad del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército para deslegar equipos a los campos de batalla con el fin de obtener informes de incidentes inducidos por el enemigo y permitir cambios en la doctrina, el entrenamiento y los procedimientos de las tropas en el campo en casi cinco días.[49] Todos estos cambios han moldeado una mejor imagen de las CAF, que proyecta una firme ética y profesionalismo.

Conclusiones

La dimensión de efectividad organizacional más significativa que no logró ser desarrollada por la función principal del liderazgo de "liderando a la institución" fue la de "adaptabilidad externa". Esta se vio afectada por la inexistencia de una doctrina de inteligencia para las Operaciones de Paz, la excesiva dependencia en la inteligencia estodounidense, la incapacidad de obtener inteligencia actualizada sobre la cambiante área de operaciones, la

---

46 Jean-Paul Brodeur, *Violence and Racial Prejudice in the Context of Peacekeeping* (Ottawa: Minister of Public Works and Government Services Canada, 1997), p.101.

47 David J Bercuson, "Up from the Ashes: The Re-Professionalization of the Canadian Forces after the Somalia Affair," *Canadian Military Journal* 9, no. 3 (2009), p.38.

48 Howard G Coombs, "25 Years after Somalia: How It Changed Canadian Armed Forces Preparations for Operations," *Canadian Military Journal 17*, no. 4 (2017), p.43.

49 David J Bercuson, "Up from the Ashes: The Re-Professionalization of the Canadian Forces after the Somalia Affair," *Canadian Military Journal* 9, no. 3 (2009), p.38.

negligencia al corregir los primeros signos de mala conducta de las tropas y la falta de capacidad para aprender del pasado y de manera proactiva. Estos errores afectaron la operación por una falta de dirección en el plan de inteligencia, pérdida de conciencia situacional, evaluación incorrecta de amenazas potenciales e incapacidad de utilizar las lecciones aprendidas para el proceso de toma de decisiones.

El principal fracaso en la función de "liderando personas" se encontró en la dimensión de "Ethos militar". Los factores clave que afectaron a esa función de liderazgo fueron la falta de fomento de un ethos militar ético que considerara el ejemplo, los valores y las normas necesarios; la incapacidad para establecer un entorno que resalte el respeto a los demás y la diversidad para evitar actos discriminatorios y violentos, y negligencia para asumir y hacer cumplir responsabilidades respecto del comportamiento de las tropas. Estos errores propiciaron el malentendido sentido de elitismo del CAR, un clima compatible con el racismo, los actos sexistas y violentos, y la falta de un liderazgo directo efectivo.

El análisis de este artículo es de gran importancia porque demuestra que el asesinato de Shidane Arone representa un punto de inflexión en el que las CAF identificó la necesidad de un cambio para evitar que este tipo de actos vergonzosos vuelvan a ocurrir. Las mejoras en la capacitación y educación, el impulso de la ética y el establecimiento de un alto nivel de profesionalismo, son resultados positivos que las CAF han incorporado conscientemente luego del lamentable incidente antes mencionado, esto es si se puede ver el problema con la perspectiva del "vaso medio lleno".

Referencias

1. Brodeur, J.-P. (1997). *Violence and racial prejudice in the context of peacekeeping*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
2. Canadian Defence Academy. (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual foundations*. Canadian Defence Academy.
3. Canadian Forces Experimentation Center. (2008). *The lessons learned (LL) process*. Canadian Forces Experimentation Center.
4. Charles, O. (2001). Operation "Deliverance": International success or domestic failure. *Canadian Military Journal*, 51–58.
5. Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia. (1997). *Dishonoured legacy: The lessons of the Somalia affair; Report of the Commission of Inquiry into the Deployment of Canadian Forces to Somalia*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
6. Coombs, H. G. (2017). 25 years after Somalia: How it changed Canadian Armed Forces preparations for operations. *Canadian Military Journal, 17*(4), 35–46.
7. Friedland, M. L. (1996). *Controlling misconduct in the military*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
8. Granatstein, J. L., & Oliver, D. F. (2015). The Somalia affair. In *The Oxford companion to Canadian military history* (pp. 59–63). *Canadian Military History,* 22(4).
9. Horn, B. (2008). Love 'em or hate 'em: Learning to live with elites. *Canadian Military Journal*, 32–43.
10. Kennedy, J. F. (1963). *Remarks prepared for delivery at the Trade Mart in Dallas, TX, November 22, 1963 [Undelivered]*. JFK Library. https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/dallas-tx-trade-mart-undelivered-19631122
11. Metz, T. (1997). *The training of the Canadian military and the Somalia affair* (Tesis de maestría). University of Regina.
12. Razack, S. (2000). From the "clean snows of Petawawa": The violence of Canadian peacekeepers in Somalia. *Cultural Anthropology, 15*(1), 127–163. https://doi.org/10.1525/can.2000.15.1.127
13. Rodal, B. (1997). *The Somalia experience in strategic perspective: Implications for the military in a free and democratic society*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
14. Schafer, A. (1997). *The buck stops here: Reflections on moral responsibility, democratic accountability and military values*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
15. Sens, A. G. (1997). *Somalia and the changing nature of peacekeeping: The implications for Canada*. Minister of Public Works and Government Services Canada.
16. Shorey, G. (2001). Bystander non-intervention and the Somalia incident. *Canadian Military Journal*, 19–28.
17. Strickland, R. T. (2017). *Crisis to catalyst: The strategic effects of the Somalia affair on the Canadian Armed Forces* (Monografía). School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College.

18. Winslow, D. (2004). Misplaced loyalties: The role of military culture in the breakdown of discipline in two peace operations. *Journal of Military and Strategic Studies*, *6*(3), 1–19.
19. Winslow, D. (1997). *The Canadian Airborne Regiment in Somalia: A socio-cultural inquiry*. Minister of Public Works and Government Services Canada.