



El sargento Jon Findley (derecha), suboficial de inteligencia, explica cómo dar una presentación sobre la situación enemiga con uso del sistema informático Puesto de mando del futuro al soldado Arturo González durante el Ejercicio de Puesto de Mando–Funcional del 311º Comando de Sostenimiento (Expedicionario), 19 de septiembre de 2015, en el Campamento Parks, estado de California. (Foto: Ejército de EUA, mayor Gregg Moore)

# Cortar nuestros pies para adaptarse a los zapatos

## Un análisis del mando tipo misión en el Ejército de EUA

Mayor Amos C. Fox, Ejército de EUA

**E**l Ejército de EUA ha intentado integrar el mando tipo misión durante la última década pero ha encontrado oposición en muchas esferas. El mando tipo misión no se ha arraigado en el Ejército porque carece de especificidad con relación a las condiciones y cultura del Ejército. Tampoco se alinea con la forma estadounidense contemporánea de hacer la guerra, que es acentuada por una búsqueda de eficacia y precisión obsesionada con la información y los datos. En el presente artículo, se intenta desarrollar un método de mando y control más de acuerdo con la costumbre de los métodos y principios del Ejército. En el mismo, se recomienda rescindir la definición doctrinal del mando tipo misión, pero mantener a la vez los principios de este. En la doctrina del Ejército sobre el mando y control, debe incorporarse un continuo que incluya tanto el mando tipo misión como el control centralizado, en lugar de exigir un mando tipo misión que con demasiada frecuencia acaba siendo una práctica de control excesivo.

En el Ejército, se define el mando tipo misión como «el ejercicio de autoridad y orientación del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión, para permitir la iniciativa disciplinada según la intención del comandante a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas»<sup>1</sup>. El Ejército asigna los siguientes principios para guiar el mando tipo misión: formar equipos cohesionados a través de la confianza mutua, crear una comprensión compartida, proporcionar una clara intención del comandante, ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar riesgos prudentes<sup>2</sup>.

Hay dos teorías principales sobre el mando tipo misión, ambas reflejan el concepto alemán del *Auftragstaktik*. En el mando tipo misión, un comandante claramente comunica su intención en relación con las fuerzas amigas, el enemigo y la misión pero deja las decisiones de cómo cumplir la misión a los líderes subalternos. El comandante de nivel superior permite que los líderes subalternos desarrollen el «cómo» basado en la situación, condiciones, terreno, familiaridad con su unidad y el equipamiento<sup>3</sup>. Este concepto, que da libertad en la ejecución, es lo esencial del mando tipo misión y su fuente intelectual, el *Auftragstaktik*. Si bien no ha sido expresamente mencionado en ninguna publicación doctrinal, los dos conceptos sirven como el fundamento de la filosofía de mando del Ejército, es decir, el arte de mando y ciencia de control.

La otra corriente de pensamiento considera el mando tipo misión y el mando y control como dos caras de la misma moneda. En esta línea de razonamiento, la teoría de mando y control encuentra su origen en la relación entre el flujo de información y la toma de decisiones. El mando tipo misión, o lo que el teórico militar Robert Leonhard denomina el *control directivo*, es necesario cuando el proceso de la toma de decisiones ya no puede seguir el ritmo del flujo de información<sup>4</sup>. El mando y control, lo que Leonhard llama el *control detallado*, es necesario cuando la toma de decisiones puede seguir el ritmo del flujo de información. En esta corriente de pensamiento, las dos formas de comando y control —el control directivo y el control detallado— son aceptables y viables en la guerra moderna. El elemento clave es equilibrar el flujo de información con la autoridad de tomar decisiones<sup>5</sup>.

Sin embargo, un análisis más minucioso sugiere que el mando tipo misión —el control directivo de Leonhard— es confuso, ineficaz y ambiguo. El mando tipo misión es confuso porque proporciona los parámetros dentro de los cuales se debe operar, en lugar de un método de operación instructivo. El mando tipo es ineficaz y ambiguo porque depende de comprensión e información imprecisas de abajo hacia arriba en lugar de comprensión perfecta o casi perfecta. A raíz de esto, el mando tipo misión es lento con relación a los niveles de mando más altos ya que los niveles inferiores tienen que desarrollar y analizar la situación, ejecutar cursos de acción y proporcionar información a los niveles superiores.

## El mando tipo misión en el Ejército hoy en día

La adopción del mando tipo misión por el Ejército ha servido mucho para la discusión sobre el empoderamiento de líderes subalternos y el desarrollo de confianza mutua en las unidades. En 2016, el Ejército publicó varias obras sobre el mando tipo misión, incluyendo *Mission Command in the 21st Century, Training for Decisive Action: Stories of Mission Command*, y *16 Cases of Mission Command*<sup>6</sup>. Además, las revistas profesionales del Ejército y blogs relacionados con el Ejército están constantemente llenos de ensayos que abogan por el mando tipo misión y los principios que conlleva.

Sin embargo, la resistencia contra el rasgo distintivo del mando tipo misión puede ser encontrada en

todas partes. Aún con todo el éxito que parece tener el mando tipo misión en el Ejército, hay algunas deficiencias críticas en su práctica completa en toda la Fuerza. El Ejército de hoy en día se encuentra operando en un ambiente en el cual los métodos de mando confusos, ineficaces y lentos son indeseados y contraproducentes. Sin importar el método de mando y control declarado en la doctrina, los comandantes siempre han evaluado y continuarán evaluando a sus unidades y subalternos basándose en la confianza que tienen con los mismos. Luego, los comandantes asignarán varios grados de acción independiente basado en esta confianza.

## El mando tipo misión en la doctrina

En su obra seminal sobre la teoría de guerra de maniobra, *Fighting by Minutes: Time and the Art of War*, Leonhard declara que no hay nada en la doctrina militar que sea imperecedero, sin importar cuán fuerte pudo haber sido en un momento dado. Leonhard continúa, «Por lo tanto, la doctrina tiene un ciclo de vida útil y su muerte es inevitable»<sup>7</sup>. En el análisis del mando tipo misión, el mismo, tal vez, se acerca a su muerte oportuna.

La doctrina del Ejército sobre el mando tipo misión se usa, en efecto, de manera preceptiva. El Ejército dicta la primacía del mando tipo misión en lugar de proporcionar a los comandantes opciones para guiar las acciones en sus comandos. Los líderes son forzados a elegir: ¿obedecen fielmente la doctrina —posiblemente a costa de lo que es la decisión inteligente— o se desvían de la doctrina, basado en su comprensión de su organización y sus líderes?

Esta dinámica muestra que el Ejército necesita dejar de lado la idea que el mando tipo misión es una metodología singular e incuestionable. En lugar de eso, el Ejército debería promover una metodología más flexible que les inste a los líderes a considerar opciones basadas en su comprensión de la unidad y los líderes subalternos en relación con el ambiente operacional de su unidad.

## La influencia del ambiente operacional en el mando y control

Los ambientes operacionales actuales frecuentemente ponen a las unidades del Ejército en situaciones en las que sus acciones deben ser deliberadas y medidas. En muchos casos, el Gobierno de EUA

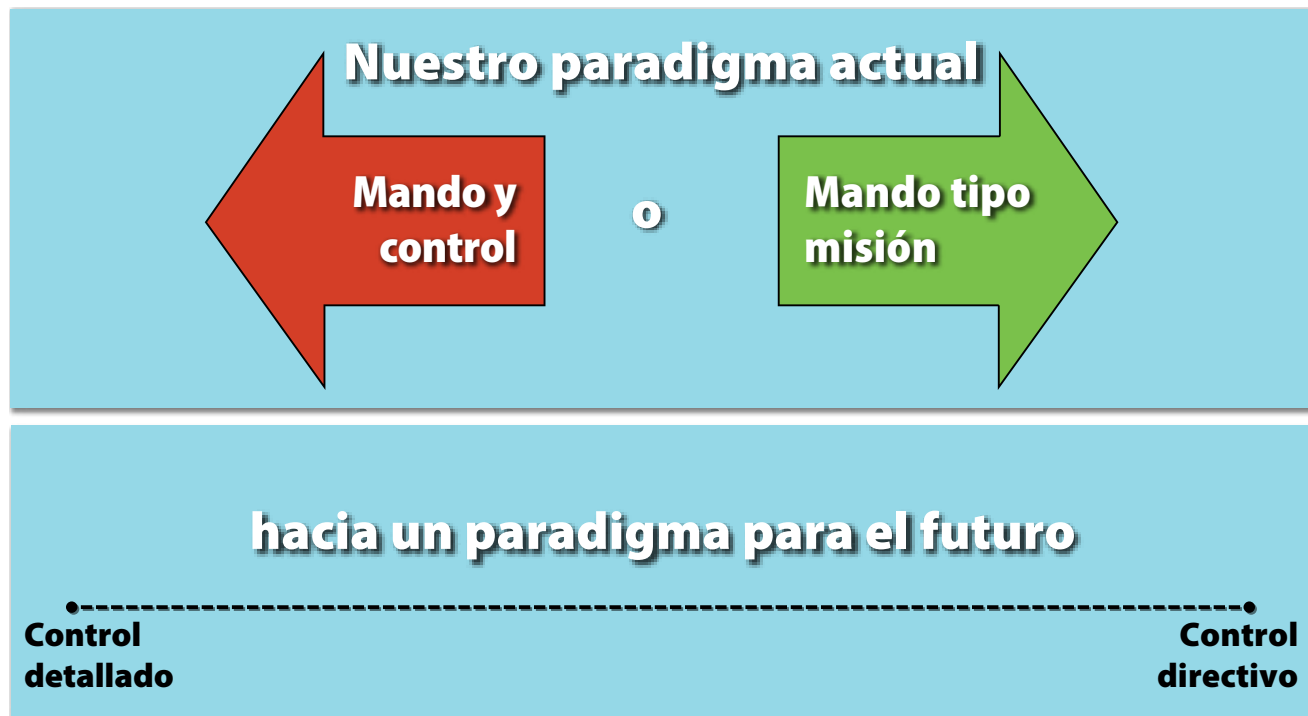
usa el Ejército como una herramienta para moldear el ambiente estratégico. Cuando los intereses nacionales están en juego pero los objetivos limitados no requieren operaciones de combate de gran escala, las unidades del Ejército deben operar con sutileza, de manera no necesariamente compatible con el mando tipo misión. Los conceptos tales como el «cabo estratégico» subrayan los límites del mando tipo misión—las acciones independientes de un solo soldado en el campo de batalla pueden tener un impacto estratégico<sup>8</sup>. Si no se controlan cuidadosamente las acciones de los soldados, las consecuencias podrían afectar la seguridad nacional. Sin embargo, ese concepto es un marcado contraste con los principios del mando tipo misión, que permite que los soldados opten por sus acciones de acuerdo con la intención y visión del comandante, la iniciativa disciplinada, una comprensión compartida y la confianza mutua. Los métodos de mando y control son influenciados no solo por las limitaciones de la misión estratégica, también son fuertemente afectados por los desarrollos tecnológicos.

La proliferación de la tecnología de las comunicaciones, sistemas de recolección de información y armas de precisión llevó a que el Ejército sobreequipara las soluciones del campo de batalla. La opinión era que podría lograrse la comprensión situacional casi perfecta, posibilitada mediante el uso de armas de precisión para matar sin acercarse al enemigo mientras se minimizan, en gran medida, los daños colaterales. Si bien estos conceptos son virtuosos, socavan los principios del mando tipo misión y, en su mayor parte, son inalcanzables.

Muchas veces, los avances tecnológicos se han utilizado para proporcionar una mejor conciencia situacional y más capacidades de comunicación a los comandantes, como ocurre con los sistemas digitales tales como Blue Force Tracker (rastreador de fuerzas amigas), Command Post of the Future (Puesto de mando del futuro) y sistemas aéreos no tripulados. En el pasado, los comandantes dependían de los informes del campo de batalla para integrar las posiciones amigas en los mapas. Hoy en día, el Blue Force Tracker y el Command Post of the Future permiten que los comandantes vean desde sus formaciones hasta los vehículos individuales en mapas digitales de alta resolución en tiempo casi real. El uso de sistemas aéreos no tripulados conjuntamente con sistemas de rastreo de combate proporciona un nivel de comprensión relativamente

alto a los comandantes. Un alto nivel de comprensión, junto con los sistemas de comunicaciones omnipresentes, ha llevado a un ambiente parecido a la situación de Vietnam, donde los comandantes en múltiples niveles estaban dirigiendo las acciones de pelotones y escuadras en el terreno<sup>9</sup>.

mando y control en la doctrina conjunta en lugar de una aprobación total del mando tipo misión podría ser considerado un reconocimiento de este concepto. La doctrina de mando tipo misión del Ejército carece de la especificidad de los ambientes en los cuales el Ejército se encuentra, la influencia de la tecnología en cómo



(Gráficas del autor)

## Figura 1. El continuo desde mando y control hasta mando tipo misión

### La innovación exitosa y el mando tipo misión

El historiador Williamson Murray definió cuatro factores críticos de la innovación militar exitosa: especificidad; una cultura militar pensativa y honesta; uso adecuado de la historia y franqueza cognitiva<sup>10</sup>. Los pensamientos de Murray sobre la innovación son importantes para el mando tipo misión porque sugieren que las filosofías y métodos operacionales deben derivarse de la cultura que tienen como finalidad apoyar. Cuando se intenta forzar el mando tipo misión en la doctrina del Ejército, algunas personas podrían sostener la opinión de que el Ejército está usando inadecuadamente la historia e ignorando la especificidad para justificar la incorporación del concepto basado solo en preferencias teóricas, o que el Ejército se está cortando los pies para adaptarse a los zapatos. La retención del

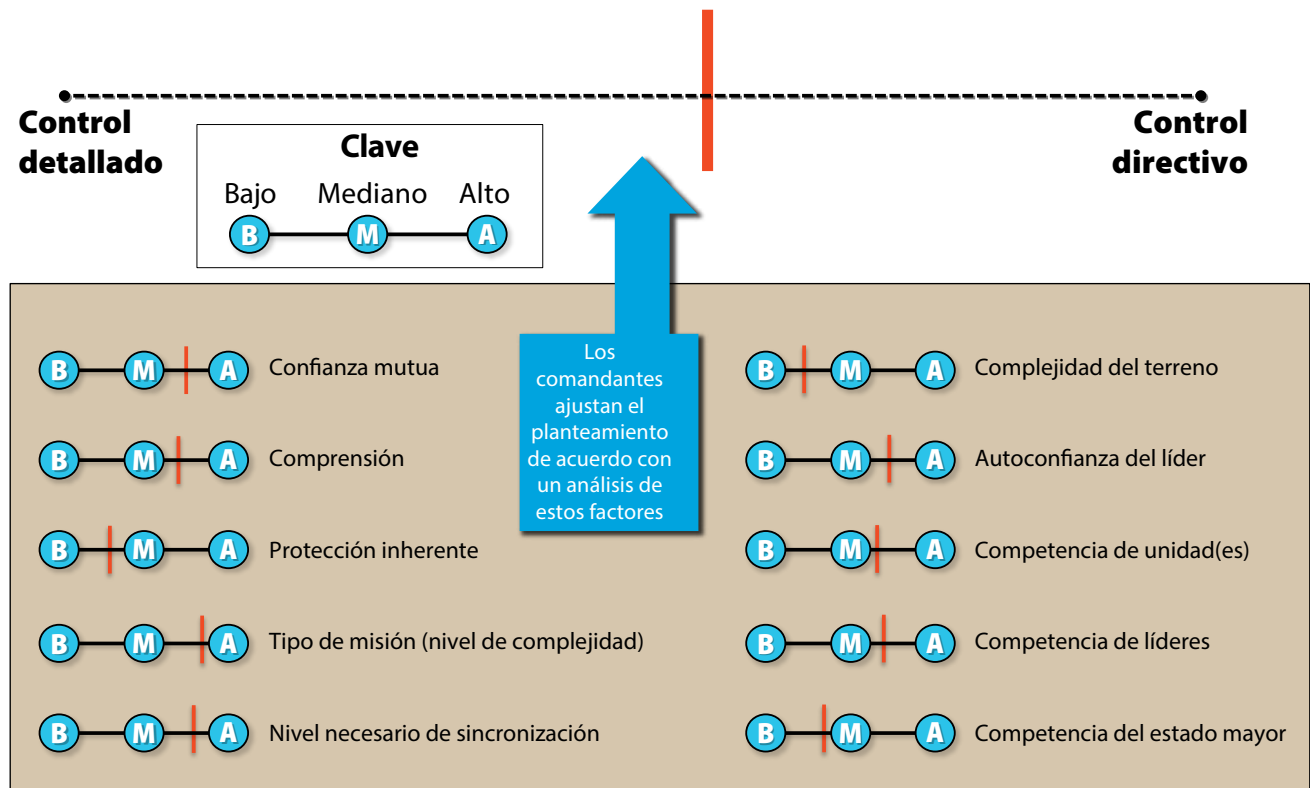
opera el Ejército y cómo la era de la información ha moldeado el pensamiento del Ejército sobre el combate. Basado en los factores de innovación militar exitosa de Murray, ha llegado la hora de evolucionar la metodología de mando tipo misión del Ejército.

Lo que exacerba aún más la confusión de mando y control es que el mando tipo misión no proporciona la especificidad al Ejército con relación a la forma estadounidense contemporánea de hacer la guerra. El *Auftragstaktik* alemán fue una innovación evolutiva concebida específicamente para las necesidades tácticas, doctrinales y culturales del Ejército alemán<sup>11</sup>. En las operaciones actuales del Ejército de EUA, no se encuentran las condiciones que permitieron que el concepto de *Auftragstaktik* se desarrollara orgánicamente, con el tiempo, y floreciera en las fuerzas armadas alemanas.

Los fundamentos teóricos del Auftragstaktik eran productos de extensos campos de batalla en los que grandes ejércitos de campaña estaban desplegados a grandes distancias, generalmente operando contra oponentes similares en términos de estilo y organización. Sin embargo, en las operaciones del Ejército en el siglo XXI, las condiciones han cambiado.

Estados Unidos tradicionalmente ha luchado según lo que muchas personas han denominado la «forma occidental de hacer la guerra». El historiador Geoffrey Parker sugiere que esta forma de guerra se caracteriza por un enfoque en buscar una victoria rápida y decisiva mediante el aniquilamiento. Además, según Parker, esta forma de guerra se basa en finanzas, tecnología, diversidad y potencia de fuego abrumadora<sup>12</sup>.

El teórico militar Antulio Echevarría sugiere que las fuerzas de EUA «evitan pensar en el proceso complejo de convertir los triunfos militares... en éxitos estratégicos»<sup>13</sup>. Está de acuerdo con Russell Weigley y Max Boot en que esta falta de pensamiento claro surge de un énfasis en la destrucción del oponente, en lugar de tomar en consideración los resultados de una victoria táctica<sup>14</sup>. En esta estructura, la «manía de control», o un método de mando y control que busca suplantar los riesgos y errores en el campo de batalla a través del control detallado, parece ser un resultado directo de la forma estadounidense de hacer la guerra, impulsada por la era de la información. El hecho de que los soldados individuales pueden causar problemas estratégicos está en el centro del control excesivo. Para eliminar

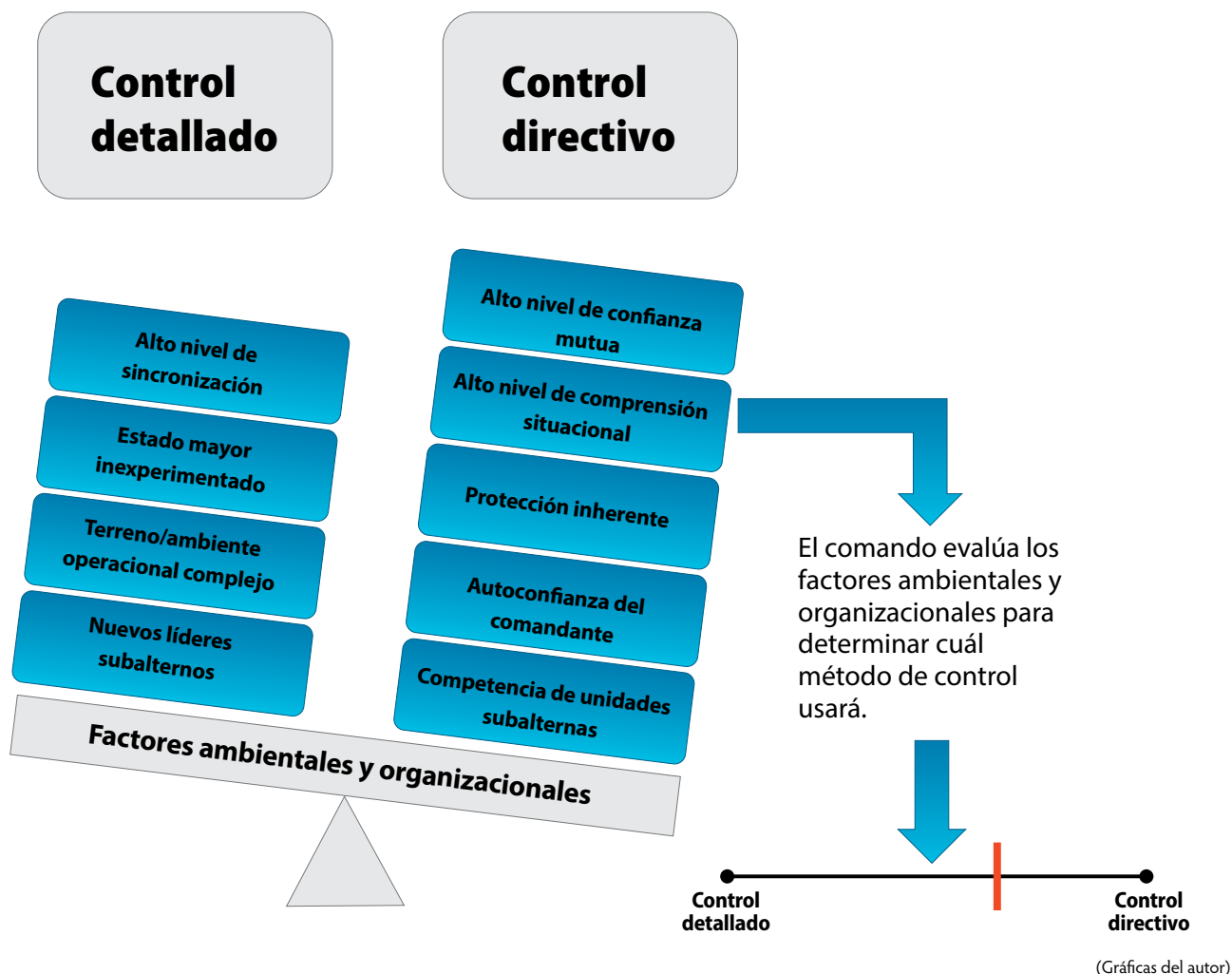


(Gráficas del autor)

**Figura 2. Los factores que determinan el método de control**

Sin embargo, las condiciones cambiaron a medida que ocurrieron los avances tecnológicos de la era de la información y se desintegró la Unión Soviética, con sus grandes fuerzas armadas. Estos factores, conjuntamente con los efectos del globalismo, dieron lugar a una teoría relativamente nueva de cómo EUA hace la guerra hoy en día.

los riesgos de líderes subalternos que podrían cometer errores estratégicos, o accidentalmente permitir que sus subalternos los cometan, se emplazan restricciones, la observación se torna ubicua y se desarrollan soluciones heurísticas, tal como el cabo estratégico, para mitigar los riesgos. La reducción de daños colaterales y matar sin acercarse al enemigo mediante el uso de municiones



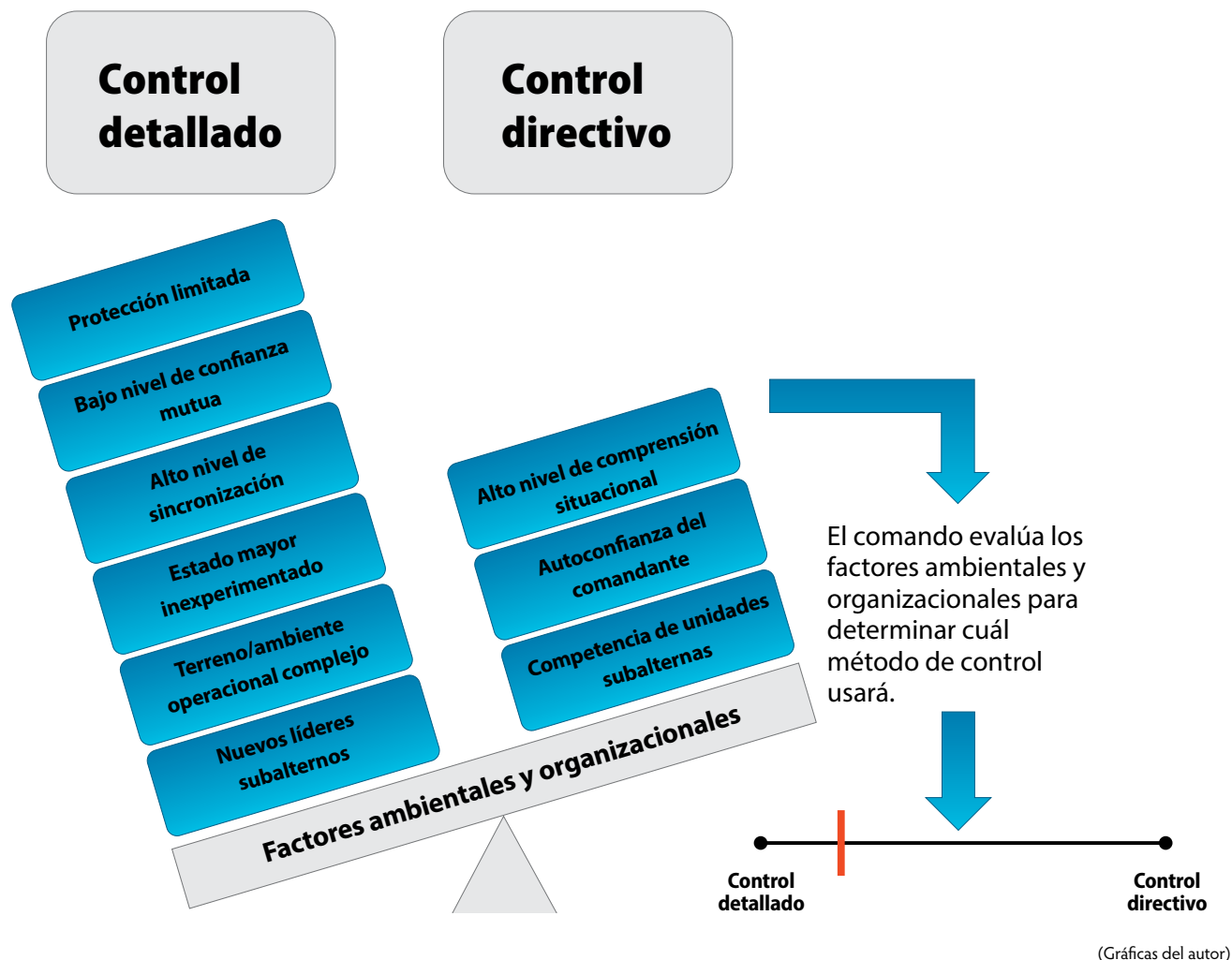
**Figura 3. Condiciones que justifican un control más detallado**

y fuerzas de precisión, controlar narrativas y buscar la comprensión perfecta van en contra de la metodología menos controlada del mando tipo misión que se centra en la iniciativa individual, confianza y aceptación de riesgos prudentes. El mando tipo misión refuerza el enfoque estadounidense en la conducción de guerra (la victoria operacional y táctica en el combate) en lugar de la guerra (la victoria estratégica y política) debido a que el concepto se derivada de un concepto operacional alemán concebido para ganar combates rápidos de aniquilamiento.

En este momento, es instructivo recordar la teoría de mando y control de Leonhard para entender cómo la tecnología de la era de la información alienta prácticas que están en conflicto con el mando tipo misión. Actualmente, los líderes y estados mayores ejercen

control sobre una increíble variedad de herramientas que les permite visualizar el campo de batalla y el ambiente operacional que, a su vez, les permite sentirse como si usaran el flujo de información para guiar la toma de decisiones. Los líderes, en sus mentes, no están microgestionando la misión; toman decisiones y dirigen acciones conforme con lo que pueden comprender.

Por lo tanto, la proliferación de la tecnología sigue influyendo drásticamente en cómo los comandantes de EUA ejercen el mando y control. En la Primera Guerra Mundial, la guerra de trincheras llevó a un mando y control detallado, pero en el siglo XXI, la tecnología ha tenido un efecto similar, conduciendo a los comandantes a caer demasiado en el lado del control detallado del espectro de mando y control<sup>15</sup>. Esto ha socavado el mando tipo misión. El resultado de la tecnología es la



**Figura 4. Condiciones que justifican un control más directivo**

certidumbre en la capacidad de adquirir información perfecta o casi perfecta antes de lanzar armas de precisión para destruir un blanco específico. La búsqueda de información perfecta para precisamente destruir un blanco de manera que minimice la probabilidad de daños colaterales crea un ambiente de manía de control, la antítesis del mando tipo misión. Los comandantes no aceptan riesgos prudentes sino que en su lugar, tienden a minimizar los riesgos con el establecimiento de condiciones rigurosamente exigentes antes de atacar un blanco o comprometer fuerzas.

### Recomendaciones

Los principios del mando tipo misión no deben ser exclusivos de esa forma de comandar, sino que deben ser principios adheridos en cualquier ejército moderno

y democrático. La confianza mutua, entendimiento compartido, líderes subalternos pensantes quienes ejercen la iniciativa y aceptan riesgos prudentes—estos no son derechos sagrados conferidos a líderes subalternos por un ilustrado comandante; más bien, son principios críticos para lograr el éxito en el campo de batalla moderno. La velocidad de la era de la información exige que estos principios sean cualidades intrínsecas en todo Ejército que quiera tener éxito. Estos principios deben servir como los principios del proceso de operaciones, el arte de mando y la ciencia de control en todo lo que hace el Ejército. Sin embargo, no pueden estandarizarse la manera en la que los comandantes lideran a sus organizaciones y subalternos.

En cambio, el Ejército debe reconocer que los comandantes exitosos ajustan su metodología de mando

constantemente evaluando una variedad de factores para determinar el nivel de control necesario. Los comandantes deben determinar sus planteamientos basados en la comprensión derivada de una evaluación individual de cada subalterno y organización. El Ejército no debe dictar la priorización de una sola metodología (p. ej., el mando tipo misión o el mando y control) sobre la otra. Más bien, la doctrina debe definir el arte de mando y la ciencia de control como algo que ocurre en cantidades proporcionales a lo largo de un continuo, con el control directivo y el control detallado funcionando como sujetalibros (véase la figura 1)<sup>16</sup>. La decisión en cuanto al método de control debe quedar con el comandante, basado en su entendimiento de un gran número de factores (véase la figura 2).

La doctrina debe enumerar los tipos de factores que los comandantes deben considerar cuando determinan el método de control que usarán. Sin embargo, la doctrina debe expresar que estos factores solo son ejemplos para estimular el pensamiento, pero no una lista definitiva. Los comandantes deben evaluar factores como los siguientes cuando determinan su método de control:

- ◆ el nivel de confianza mutua entre líderes en la unidad
- ◆ el nivel de comprensión situacional
- ◆ el nivel de complejidad relacionado con la misión (p. ej., ¿el problema es sencillo, complicado, complejo o caótico?)
- ◆ el nivel de protección inherente a la organización<sup>17</sup>
- ◆ el nivel de sincronización necesario para cumplir la misión o misiones subordinadas
- ◆ la complejidad y tipo de terreno
- ◆ la autoconfianza del comandante
- ◆ la competencia de la organización y sus unidades subordinadas
- ◆ la competencia de líderes subalternos
- ◆ la competencia del Estado Mayor

Los comandantes probablemente gravitarán hacia el control detallado en las áreas con bajos niveles de competencia o altos niveles de complejidad y problemas complicados (véase la figura 3). A la inversa, los comandantes probablemente irán hacia un control más directivo en las áreas con niveles de competencia moderados a altos y poca complejidad o problemas complicados (véase la figura 4).

Además, los comandantes deben comprender que el método de mando y control no es estático. Los comandantes deben ajustar su método de control basado en condiciones en constante evolución. Otra consideración es que las organizaciones tienen múltiples unidades. Un comandante puede tener una formación de caballería que desarrolla la situación en el terreno en posiciones avanzadas, mientras que las unidades de maniobra realizan una operación sumamente sincronizada como un cruzamiento de vado. Es probable que el comandante use el control directivo con la formación de caballería y retenga un control más detallado en la parte de la misión que requiere las operaciones sumamente sincronizadas. Al completar la misión complicada, el comandante podría volver al control directivo.

El beneficio principal de este planteamiento es que formalmente reconoce el proceso cognitivo que experimenta un comandante cuando piensa en cómo ejercer el mando y control en las operaciones. Comandantes y líderes en todo nivel hacen un inventario de sus subalternos y organización antes de decidir cómo lidiar con el mando de cada persona y unidad. Los subalternos y unidades que requieren más supervisión la reciben. En cambio, en los que se puede confiar para que operen de manera independiente se les permite más libertad de acción.

Además, mientras se aborda la manera estadounidense contemporánea de hacer la guerra, este planteamiento proporciona la flexibilidad al comandante al no dictar un planteamiento específico para ejercer el mando y control de las operaciones. Si el Ejército ajusta la manera en que se redacta la doctrina y acepta el concepto del continuo de control directivo y detallado, abordará mejor las realidades de la guerra, llevando la doctrina de lo teórico a lo tangible.

No obstante, es útil observar que ambos métodos de mando o una combinación de los mismos depende, en su mayor parte, de la calidad de los soldados que tienen que realizar las misiones. El general George S. Patton, hijo, expresó este requerimiento hace más de 70 años cuando escribió, «Para ser un buen soldado, un hombre debe tener disciplina, autorespeto, orgullo en su unidad y país, un alto sentido de responsabilidad y obligación con sus camaradas y oficiales superiores y la autoconfianza generada por una competencia demostrada»<sup>18</sup>.



## Conclusión

En resumen, el mando tipo misión necesita ser revisado. El concepto no proporciona especificidad y, por lo tanto, está en conflicto con la cultura del Ejército y la nueva manera estadounidense de hacer la guerra. El Ejército debe recordar su propia historia para definir lo que quiere de cada extremo del continuo sin olvidarse de la forma convencional estadounidense de hacer la guerra y la influencia de la era de la información. La doctrina no debe dictar una manera o un extremo del

continuo sobre el otro, en su lugar, debería describir cómo los comandantes constantemente se evalúan a sí mismos, a sus unidades y subalternos, el ambiente y la amenaza o enemigo cuando determinan cual planteamiento usarán. El planteamiento debe ser adecuado con respecto a cada líder en su organización. Al adoptar un continuo de control, el Ejército desarrollará una metodología que está en armonía con la cultura del Ejército y la manera en la que ha preferido luchar por mucho tiempo. ■

*El mayor Amos Fox, Ejército de EUA, es un alumno en la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de Indiana—Universidad de Purdue en Indianápolis y una maestría de la Universidad Estatal de Ball. Ha servido con la 4ª División de Infantería, el 11º Regimiento de Caballería Blindada y la Escuela de Blindados del Ejército de EUA.*

## Referencias bibliográficas

1. Publicación Doctrinal del Ejército (Army Doctrine Publication) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2015).
2. Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (Army Doctrine Reference Publication) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012), p. 2-1.
3. Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle* (Nueva York: Presidio Books, 1991), p. 113.
4. Robert Leonhard, *Fighting by Minutes: Time and the Art of War* (Westport, Connecticut: Praeger Press, 1994), págs. 111–19.
5. 18. *Ibíd.*
6. Nathan K. Finney y Jonathan P. Klug, editores, *Mission Command in the 21st Century: Empowering to Win in a Complex World* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Army Press, 2016); Operations Group, U.S. Army National Training Center, *Training for Decisive Action: Stories of Mission Command* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2014); Donald P. Wright, editor, *16 Cases of Mission Command* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press, 2013).
7. Leonhard, *Fighting by Minutes*, p. xxii.
8. Charles C. Krulak, «The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War», *Marines Corps Gazette* 83, nro. 1 (enero de 1999).
9. Departamento del Ejército, *Division-Level Communications, 1962-1973* (Washington, DC: Center for Military History, 1982), págs. 40–41.
10. Williamson Murray, «Innovation: Past and Future», en *Military Innovation in the Interwar Period*, editores Williamson Murray y Allan R. Millet (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), págs. 308–23.
11. *Ibíd.*, p. 308; Donald E. Vandergriff, «Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?» *The Land Warfare Papers*, nro. 94 (junio de 2013), págs. 2–4.
12. Geoffrey Parker, «The Western Way of War», en *The Cambridge History of Warfare*, editor Geoffrey Parker (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 2.
13. Antulio J. Echevarría II, *Toward an American Way of War* (Carlisle Barracks, Pennsylvania: Strategic Studies Institute, 2004), p. vi.
14. *Ibíd.*, págs. v–vi.
15. Este proceso es un ejercicio mental; solo se usan las figuras de soporte para ilustrar el proceso—no son objetos con función de herramientas prescriptivas para que los líderes evalúen su situación.
16. Leonhard, *Fighting by Minutes*, p. 114.
17. La presunción es que la protección inherente aumentará la probabilidad de que el comandante opte por ser más directivo porque hay un menor nivel de preocupación sobre la seguridad física.
18. George S. Patton, hijo, *War as I Knew It* (Nueva York: Houghton Mifflin, 1947), p. 335.