

Consejos prácticos para pensar por encima del nivel táctico

Un proceso de seis pasos

Mayor Patrick Naughton, Reserva del Ejército de EUA

En el Ejército de Estados Unidos, una vez que los líderes adquieren cierta experiencia en el nivel táctico, se espera que el próximo paso sea convertirse en pensadores operacionales y estratégicos. Aunque esta transición pueda parecer fácil, no existe una definición clara sobre cómo llevarla a cabo desde un punto de vista práctico. Durante nuestra carrera y educación militar profesional, aprendemos un sinnúmero de definiciones y conceptos doctrinales, estratégicos y operacionales que cambian dependiendo del teórico militar clásico o moderno que los aborda o la rama a la que uno pertenece. Para complicar aún más estos conceptos, el léxico militar ahora forma parte de los ámbitos empresarial y civil. Este escenario tal vez pueda suponer un gran desafío para el líder que quiera pensar y operar por encima del nivel táctico.

La intención de este artículo no es proporcionar definiciones finales o definir teorías y conceptos clave. Esto ya se ha hecho en varios círculos en los que el lector puede hacer sus propias investigaciones. En su lugar, se presentan seis técnicas prácticas de autoformación que los líderes militares pueden utilizar para construir una base sólida de conocimientos y autoconfianza antes de pasar a operar en los niveles operacional y estratégico (véase la figura 1).

Convertirse en un intelectual operacional o estratégico visionario e intuitivo comienza con una comprensión básica de la profesión castrense. Esto es cada vez más importante puesto que el mundo está entrando nuevamente en una era de gran competencia entre potencias y el Ejército anticipa que las guerras futuras serán libradas a través de operaciones multidominio. Las seis prácticas, que además se complementan, son: (1) aprovechar el dominio de la autoformación, (2) entender las definiciones y términos doctrinales, (3) reconocer el continuo de conflicto y la gama de operaciones militares (ROMO), (4) apreciar la

Página anterior: El especialista Thomas P. Sarsfield lee *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, un libro sobre las actividades operacionales y estratégicas de Estados Unidos antes y después de invadir Iraq en 2003. El éxito del Ejército de Estados Unidos dependerá de la importancia que los soldados le den a su autoformación, puesto que esto les permitirá comprender mejor la relación entre la estrategia y las operaciones en los ambientes operacionales futuros, los cuales probablemente serán extremadamente complejos. (Foto: Sargento Evan Stanfield, Ejército de EUA)

diferencia entre la ciencia y el arte, (5) familiarizarse con los sistemas y modelos de pensamiento, y (6) adoptar un proceso de comprensión que ayude a pensar por encima del nivel táctico. Estas prácticas ayudarán a pensar en términos operacionales, lo cual hará más fácil prepararse para pensar estratégicamente en el futuro. Solo después de dominar completamente estas seis áreas se podrá tener el conocimiento básico necesario que permitirá tener la confianza suficiente para estudiar temas estratégicos y operacionales más complicados.

Paso uno: aprovechar el dominio de la autoformación

El primer paso para pensar por encima del nivel táctico es reconocer que esto es responsabilidad del individuo. El Ejército forma líderes mediante tres dominios de preparación: institucional, operacional y de autoformación. La preparación institucional se realiza a través de los varios niveles de educación militar profesional por los que todos debemos pasar. La preparación operacional se logra mediante experiencias prácticas que los líderes adquieren cuando participan en misiones y en ejercicios, y cuando sirven en posiciones clave. El dominio de la autoformación



(Figura del autor)

Figura 1. Proceso de seis pasos para pensar por encima del nivel táctico

acorta la brecha entre los otros dos dominios profundizando y expandiendo el conocimiento. Irónicamente, aunque es el dominio más fácil de desarrollar, a menudo es el más ignorado¹.

Para verdaderamente pensar por encima del nivel táctico, los líderes deben empeñarse en su autoformación. Depender solamente de la preparación operacional e institucional no será suficiente. Aunque mediante ambos dominios se pueden formar grandes líderes, no son suficientes para desarrollar la perspicacia intelectual operacional y estratégica que se desea en la profesión militar.

Hay varias maneras de conducir la autoformación. El enfoque tradicional que generalmente se sugiere es la lectura, en particular, la de historia militar. Por ello, líderes del Ejército de mayor antigüedad crean listas de lecturas para formar líderes que sean capaces de pensar y operar por encima del nivel táctico. El general Mark A. Milley, jefe del Estado Mayor del Ejército, ha desafiado a los soldados a «leer estos libros y a discutir, debatir y pensar críticamente sobre las ideas que contienen»². Explorar esta ruta tradicional y la literatura sugerida ayudará considerablemente con los esfuerzos de autoformación.

Como ya se mencionó, leer y estudiar la historia militar ha sido considerado la principal manera en la



Algunas películas de Hollywood, como *Journey's End*, ofrecen lecciones brillantes a los líderes militares. Cuando se complementan con el estudio de la historia, estas películas proporcionan un enfoque multimedia único que ayuda a pensar por encima del nivel táctico. (Imagen: Fluidity Films/Lionsgate)

que los soldados pueden autoformarse. El renombrado historiador británico sir Michael Howard sostiene que el estudio de la historia militar permite «entender la naturaleza de la guerra y el papel que esta juega para moldear a la sociedad, como también mejorar directamente la competencia del soldado»³.

Sin embargo, aunque esta es una declaración sagaz, la idea de solamente leer los libros de las listas de lectura no toma en cuenta que existen diferencias generacionales y que algunos soldados simplemente no aprenden solo leyendo. Algunos estudios han demostrado que los mileniales —los nacidos entre 1981 y 2004, y que en la actualidad conforman el cuadro militar de líderes jóvenes y de nivel intermedio— no aprenden como lo hicieron las generaciones anteriores. En vez de aprender a través de un método tradicional como la lectura, ellos prefieren un currículo que ofrece variedad e incorpora opciones multimedia⁴.

Afortunadamente, los líderes que quieren pensar por encima del nivel táctico tienen varias opciones no tradicionales. La lectura complementada con videos en línea, documentales e incluso películas de Hollywood ofrece una plataforma multimedia sólida para la autoformación. Un ejemplo de contenido en línea son las charlas TED (Tecnología, Entretenimiento, Diseño). Estas cortas y a menudo relevantes presentaciones de líderes de todo el mundo ofrecen numerosas lecciones sobre el pensamiento operacional y estratégico⁵. Otra opción es ver documentales. Ya se han acabado los días de productos mal hechos y aburridos en este medio. Los servicios de transmisión en directo actuales ofrecen un sinnúmero de opciones bien hechas sobre cualquier con-

El mayor Patrick Naughton, Reserva del Ejército de EUA, es historiador militar y oficial del Cuerpo de Servicios Médicos y actualmente sirve como oficial de enlace legislativo en el Senado, en Washington, D.C. Obtuvo una licenciatura en Historia por la Universidad de Nevada, Las Vegas y una maestría por la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA. Participó en los programas Interagency Fellowship y Art of War Scholar.

flicto de la historia. Por último, incluso algunas películas de Hollywood pueden ayudar con el aprendizaje y un ejemplo reciente es *Journey's End*, una película de 2017 sobre la Primera Guerra Mundial⁶. Si se complementa con un libro de historia, esta película ofrece lecciones brillantes sobre estrategias defectuosas y cómo estas afectan el nivel táctico y a los líderes.

La autoformación es el primer paso para desarrollar una base sólida de conocimientos

y autoconfianza que permitirá pensar por encima del nivel táctico. Lo que se acaba de recomendar con respecto al aprendizaje es simplemente una sugerencia, puesto que hay muchas opciones disponibles. Estudiar la historia militar a través de una combinación de plataformas tradicionales y multimedia desarrollará las habilidades analíticas necesarias para operar en niveles superiores.

Paso dos: entender las definiciones y términos doctrinales

En la película de culto *The Princess Bride*, de 1987, el héroe Íñigo Montoya le dice indiscretamente a su jefe pomposo —quien en repetidas ocasiones dice «inconcebible» para cualquier situación—: «Usas esa palabra bastante. No creo que significa lo que tú crees que significa»⁷. Esta escena refleja bien el paso dos del proceso: entender las definiciones y términos doctrinales. Las palabras significan algo. Si los términos básicos que están en el léxico diario del Ejército no se utilizan apropiadamente, no se podrá avanzar al embrollo de teorías y significados que existen en los niveles operacional y estratégico.

Hay dos documentos que pueden ayudar con este entendimiento. El primero es el recién actualizado *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, un diccionario que proporciona definiciones y estandarización de terminología doctrinal para la fuerza conjunta⁸. El segundo es el Army Doctrine Publication (ADP) 1-02, *Terms and Military Symbols*, un documento de referencia para símbolos militares que, como el diccionario del Departamento del Ejército, también proporciona definiciones militares⁹. Estas publicaciones, extremadamente útiles y sin embargo, muchas veces pasadas por alto, son bastante parecidas.

Los líderes que utilizan las palabras de forma incorrecta, como el jefe de Íñigo Montoya, inmediatamente pierden credibilidad ante sus oyentes, en particular, sus compañeros y superiores. Para evitar esto, y como parte de un programa de autoformación, un líder podría empezar la mañana leyendo entre dos y cinco definiciones de los documentos mencionados (cada definición incluye una referencia a un manual que puede ser consultado para más información). Un entendimiento y uso apropiado de los términos militares crea una amplia biblioteca mental de referencias

antes de entrar al reino de las complejas definiciones operacionales y estratégicas. Más importante aún, la articulación y entendimiento apropiado de términos aumenta la confianza a la hora de hablar en público, especialmente cuando nos comunicamos con líderes de mayor antigüedad. El paso dos es importante, puesto que no solo sentará las bases para una comunicación clara con otros militares profesionales, sino que también fomentará la autoconfianza y cierto aire de autoridad como profesional que sabe de lo que está hablando. Los líderes deben dominar las definiciones y los términos básicos que utilizan en su profesión si quieren operar por encima del nivel táctico.

Paso tres: reconocer el continuo de conflicto y la gama de operaciones militares

Desde 2017, el Ejército ha utilizado el concepto de batalla multidominio en toda la fuerza. Sin embargo, reflexionando sobre la naturaleza de los conflictos, el general Stephen Townsend, comandante del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de Estados Unidos, se dio cuenta de que la palabra «batalla» limitaba el diálogo sobre las actividades en el ambiente multidominio a un enfoque estrictamente de guerra, lo cual ralentizaba el desarrollo del concepto. Como consecuencia, Townsend reemplazó la palabra «batalla» con «operaciones» y convirtió el concepto en operaciones multidominio (MDO), un término que refleja mejor el ambiente operacional moderno¹⁰. Sus acciones son un buen ejemplo del paso

tres: reconocer el continuo de conflicto y la ROMO, los cuales proporcionan el acimut para desarrollar las habilidades necesarias para pensar por encima del nivel táctico y reconocer que la guerra es un tema polifacético y extremadamente complejo que involucra más que actividades militares (figura 2).

En el Field Manual 3-0, *Operations* aparece el modelo de continuo de conflicto y ROMO para describir las hostilidades. Este modelo comprende varios escenarios, desde los más intensos, como las operaciones de combate a gran escala (LSCO) y la guerra, a otros de poca intensidad, como la paz¹¹. Para poder operar con éxito por encima del nivel táctico, los líderes deben reconocer que el término «guerra» es muy restrictivo y no refleja los conflictos de la era moderna. Cuando se emplea la palabra «guerra» para describir las hostilidades, el oyente generalmente tiende a pensar en LSCO y limita su proceso mental a solamente ese nivel. Y en realidad, la guerra es mucho más compleja y puede incluir numerosos escenarios en toda la ROMO y el continuo de conflicto. Como se señala en nuestra *National Security Strategy* más reciente, nuestros adversarios reconocen que Estados Unidos «a menudo ve el mundo en términos binarios, con Estados en “guerra” o en “paz”, cuando lo que hay en realidad es un campo de competencia continua»¹².

La amenaza de posibles LSCO, algo que no se ve desde la Guerra Fría, debido al resurgimiento de grandes potencias estratégicas rivales es evidente. Sin embargo, la mayoría de las hostilidades actuales son



(Basado en un gráfico del Field Manual 3-0, *Operations*)

Figura 2. El continuo de conflicto y la gama de operaciones militares

clasificadas como irregulares o híbridas y se sitúan en medio del continuo de conflicto. Como se declara en la *National Security Strategy*, los competidores de Estados Unidos se han vuelto «expertos en operar por debajo del umbral de conflicto militar abierto y al límite del derecho internacional»¹³.

Estas actividades hostiles a menudo ocurren en lo que se conoce como la zona gris porque están por encima de las acciones pacíficas, pero no llegan a alcanzar la categoría de LSCO. A pesar de que hay muchos ejemplos de estas actividades en la historia, los líderes militares operacionales y estratégicos tienen dificultades para entenderlas. El estratega contemporáneo Antulio J. Echevarria II explica que los líderes tienen que adoptar un nuevo proceso mental que «no se limite solamente al empleo de fuerza militar cinética en tiempos de guerra o al dominio de un adversario a través de operaciones decisivas»¹⁴. Mientras más rápido los líderes se den cuenta de que los conflictos son complejos, más rápido se podrán eliminar las nociones restrictivas que el término «guerra» fomenta.

Los conflictos no son solo acciones militares. Según Echevarria, cuando se examinan los escenarios no cinéticos en la zona gris, todos los instrumentos de poder nacional — diplomático, informacional, militar y económico (DIME)— deben ser considerados y coordinados. Estados Unidos también debe coordinar sus esfuerzos «con los de sus aliados y socios estratégicos. En algunos casos, también se deben considerar las actividades de organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales»¹⁵. En cualquier escenario de la ROMO, el Ejército de Estados Unidos no puede operar solo y necesita un enfoque gubernamental integral para alcanzar sus objetivos. Esto requerirá una cooperación interorganizacional robusta de todas las entidades vinculadas con los instrumentos de poder nacional DIME. Como señaló el primer ministro británico Winston Churchill: «Solo hay una cosa peor que luchar con aliados, ¡luchar sin ellos!»¹⁶.

Tener un conocimiento profundo de términos doctrinales e historia militar, adquirido mediante la autoformación, ayudará a entender la complejidad de los conflictos. Los líderes deben ser capaces de apreciar que los conflictos son inherentemente complejos, caóticos y polifacéticos, y no se libran solamente a través de esfuerzos militares. Esto permitirá pensar por encima del enfoque táctico, p. ej.,

enfrentamientos militares decisivos, y entender cómo los elementos de poder nacional DIME y la cooperación interorganizacional contribuyen al éxito operacional y estratégico.

Paso cuatro: apreciar la diferencia entre la ciencia y el arte

La diferencia entre la ciencia y el arte es uno de los conceptos más complicados de entender. Ambos términos son usados libre y frecuentemente en discusiones sobre el arte operacional, la ciencia del control y el arte de mando, todo lo cual se encuentra definido en la doctrina conjunta y del Ejército. Tal vez los alemanes antes de la Segunda Guerra Mundial sean quienes lo describen mejor en la doctrina que guió sus acciones durante el conflicto. La primera oración de un manual alemán de 1934, *Truppenführung*, sobre cómo ejercer el mando en las unidades empieza con: «La guerra es un arte, una actividad creativa y libre fundamentada en principios científicos»¹⁷. El paso cuatro es apreciar que los conflictos son una combinación de arte y ciencia.

La ciencia del control es definida como los «sistemas y procedimientos usados para mejorar el entendimiento del comandante que ayudan a cumplir con la misión»¹⁸. La ciencia es el aspecto más cuantificable y dependiente de datos durante la planificación. Por ejemplo, su aplicación es necesaria para calcular los galones de combustible requeridos para mover una brigada de combate una cierta distancia y analizar todas las consideraciones prácticas que son parte de esa ecuación. La ciencia refleja los principios, procedimientos y sistemas de orientación establecidos que serán abordados en el paso cinco. Aplicar correctamente la ciencia durante un conflicto requiere experiencia práctica que se obtiene durante los ejercicios, las tareas y las misiones.

Por otro lado, el arte es definido en la doctrina conjunta y del Ejército como un enfoque cognitivo que guía la planificación¹⁹. Es un reflejo de las habilidades mentales, creativas, críticas y lógicas de los líderes. A diferencia de la ciencia, el arte es más abstracto y difícil de identificar o definir. Como declaró el presidente Dwight Eisenhower en un desayuno del Comité Nacional Republicano de 1958 con respecto a las probabilidades de que los republicanos ganaran varios estados y distritos: «Los cálculos pasaron por

alto el elemento decisivo: Lo que cuenta no es necesariamente el tamaño del perro en la pelea, sino el tamaño de la pelea para el perro»²⁰. Por su experiencia en la guerra, Eisenhower sabía que la ciencia no es suficiente para predecir el resultado de un conflicto; a veces lo inapreciable puede ser crucial. Como en la ciencia, ser diestro en el arte requiere experiencia práctica. Sin embargo, la competencia verdadera en esta área es resultado de la autoformación. La historia militar presenta varias lecciones sobre el mando y el arte operacional y sus efectos en el conflicto que deberían ser estudiadas.

la ciencia. Algunos de estos sistemas y modelos son las funciones de combate, variables operacionales y de la misión, numerosos principios y doctrina, y los instrumentos de poder nacional DIME. El paso cinco es familiarizarse con estos conceptos.

Los conflictos son demasiado caóticos para ser encuadrados en un solo marco organizacional genérico. Hay que recordar que en su esencia, los conflictos son siempre una actividad humana y, por lo tanto, no pueden ser encuadrados fácilmente en categorías²¹. Los modelos y sistemas operacionales o estratégicos no son fórmulas fijas, ellos simplemente ofrecen un



Confinar el proceso mental a modelos y sistemas establecidos impide pensar de forma creativa y crítica.



Aunque esta perspectiva pueda parecer simplista, es todo lo que se requiere al principio. Como se señaló en el *Truppenführung*, los conflictos requieren buenas habilidades cognitivas basadas en principios militares científicos. Equilibrar el arte con la ciencia en los niveles operacional y estratégico puede ser difícil. Reconocer que existe una diferencia, que ambos se complementan, y que la experiencia se puede obtener a través de diferentes dominios de preparación es vital para que los líderes tácticos puedan avanzar al siguiente nivel. El paso cuatro del proceso es apreciar la diferencia entre la ciencia y el arte, lo cual permite estudiar aún más los conceptos.

Paso cinco: familiarizarse con los sistemas y modelos de pensamiento

Los líderes del Ejército pasan la primera mitad de la carrera expuestos a sistemas y modelos de pensamiento. Esto empieza con procedimientos para liderar a las tropas y continúa con órdenes de operación de cinco párrafos y el proceso militar para la toma de decisiones. Por ello, los líderes se sienten cómodos con enfoques que proporcionan una estructura que los guía. Cuando empiecen a operar por encima del nivel táctico, se encontrarán con varios sistemas y modelos que ayudan a pensar en términos operacionales y estratégicos y a diferenciar el arte de

método para abordar la complejidad de un asunto de manera coherente. Además, como todos los líderes se formaron con estos modelos, ellos también sirven para organizar y comunicar mensajes operacionales y estratégicos a un público más amplio.

Los asuntos por encima del nivel táctico no deberían ser abordados a través de un solo modelo o sistema de pensamiento, más bien, se podrían utilizar todos según sea pertinente para entender escenarios complejos. También se debe evitar considerar los procesos y los marcos como una manera de llegar a respuestas científicas que proporcionan datos y evidencia. Confinar el proceso mental a modelos y sistemas establecidos impide pensar de forma creativa y crítica. Estos constructos ayudan a pensar operacional y estratégicamente y a diferenciar el arte de la ciencia, no deberían ser muletas que restringen la manera de pensar.

Como ya se discutió, para funcionar y comunicarse eficazmente en los niveles operacional y estratégico, se debe tener un conocimiento profundo de los términos doctrinales. El paso cinco complementa el paso cuatro incorporando el requisito de familiarizarse con los sistemas y modelos de pensamiento. El conflicto es una actividad humana caótica y estos constructos ayudan a organizar nuestra comprensión de lo que ocurre, pero no proporcionan evidencia

científica sobre la cual actuar. La autoformación nos permitirá ver más allá de los límites de estos modelos como también establecer vínculos entre ellos, el continuo de conflicto, la ROMO, la ciencia y el arte.

Paso seis: adoptar un proceso de comprensión que ayude a pensar por encima del nivel táctico

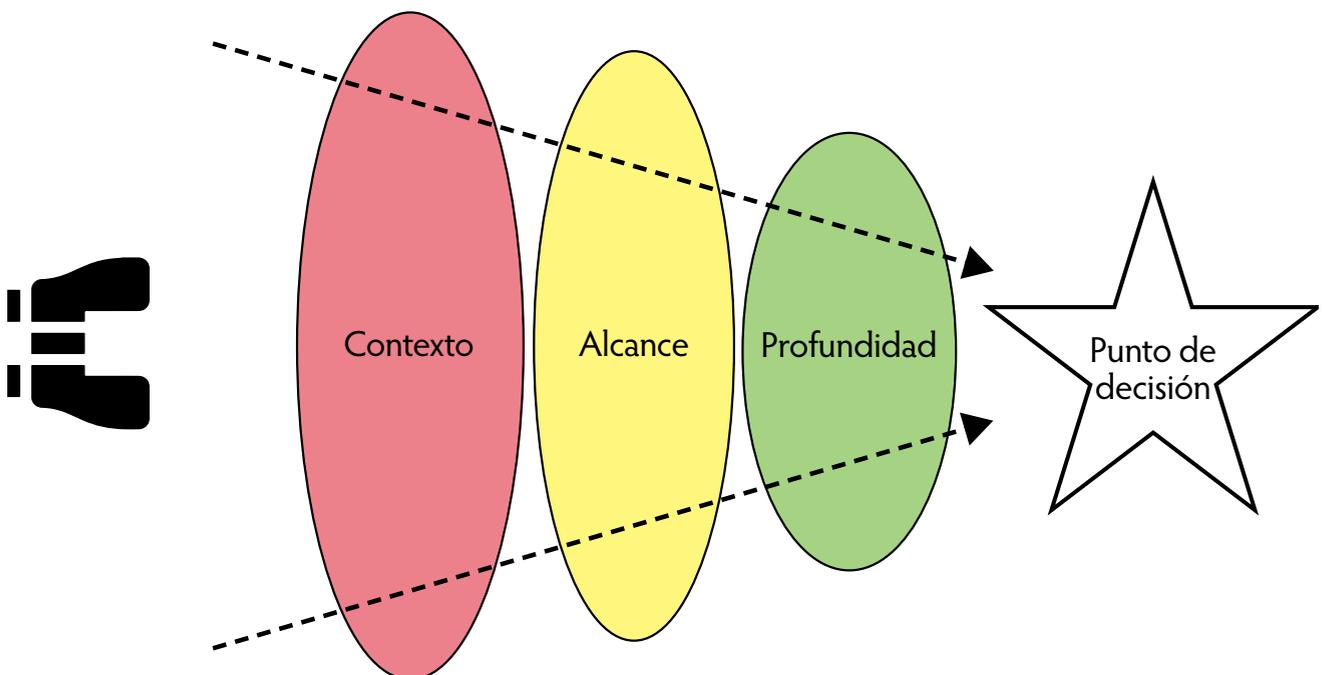
El último paso para pensar por encima del nivel táctico es adoptar un proceso de comprensión. Estos son tan variados como los sistemas y modelos ya discutidos. Algunos, como la metodología de diseño del Ejército, pueden ser extremadamente complicados y abrumadores, y requerir mucho tiempo. Independientemente de los procesos que se utilicen, para pensar por encima del nivel táctico, un líder militar tiene que tener un marco de referencia del que pueda depender cuando sea necesario durante su carrera.

Un proceso de comprensión que merece ser explorado es el proceso de análisis histórico de sir Michael Howard. Según él, para verdaderamente entender las lecciones históricas, es necesario estudiar el alcance, la profundidad y el contexto en las que estas ocurren²². Yo reordenaría esta secuencia con contexto, alcance

y profundidad. Sin embargo, muchas veces los líderes militares optan por hacer lo opuesto cuando se enfrentan a un problema táctico. Reaccionan y atacan el problema en profundidad, en vez de primero tomar una breve pausa para entender el contexto en el que los problemas tácticos ocurren y su alcance. Esto, por supuesto, resulta en una toma de decisiones compleja que pasa por alto las consecuencias operacionales y estratégicas de esa decisión.

Analizar el contexto, el alcance y la profundidad de una situación, en este orden, ayudará considerablemente a pensar más allá del nivel táctico. Este análisis no necesita ser prolongado ni tampoco socavar la toma de acciones decisivas. Los líderes simplemente necesitan tomar un momento para rápidamente organizar sus pensamientos y apreciar el contexto, el alcance y la profundidad de la situación antes de actuar (figura 3). Este breve ejercicio mental ayudará a evitar decisiones tácticas precipitadas con consecuencias operacionales y estratégicas negativas.

El paso seis del proceso es el resultado de todo lo ejecutado hasta el momento. El modelo de contexto, alcance y profundidad es solo una sugerencia y no una fórmula mágica. Sin embargo, sí proporciona un



(Figura del autor)

Figura 3. Contexto, alcance y profundidad: un proceso de comprensión para pensar por encima del nivel táctico

buen punto de partida práctico para desarrollar la capacidad para pensar por encima de las tácticas y conectar los niveles operacional y estratégico. Existen muchos modelos de comprensión y el individuo es responsable de explorarlos para determinar cuál le conviene más. Independientemente del proceso que utilicen, los líderes deben adoptar un proceso de comprensión que permita una breve pausa mental antes de tomar decisiones tácticas.

Conclusión

Convertirse en un pensador operacional y estratégico eficaz no significa ser parte de un club exclusivo del cual pocos privilegiados pueden ser miembros. Tampoco se trata de ir a las mejores academias militares, tener una educación militar profesional o ser asesorados por líderes establecidos en sus campos. Como notó el mariscal de campo británico sir William Slim en la Segunda Guerra Mundial, los dos mejores planificadores operacionales y estratégicos que trabajaron para él fueron un académico de Oxford y un soldado de la Guardia Nacional de Estados Unidos²³. «Ambos eran absolutamente de primera clase —escribió Slim para *Military Review*—, y uno necesita contar con planificadores de primera clase»²⁴.

Mediante la autoformación, es posible desempeñarse eficientemente por encima del nivel táctico. Aunque el proceso práctico de seis pasos para construir una base sólida de entendimiento y confianza que permita pensar por encima del nivel táctico pueda parecer demasiado simple, si no dominamos los conceptos mencionados, nos sentiremos completamente abrumados cuando tengamos que estudiar las teorías operacionales y estratégicas. El proceso de seis pasos ayudará a crear una visión integral de nuestro mundo multidimensional, el conflicto y todo lo que lo afecta. Con la multitud de conceptos, doctrina y definiciones operacionales y estratégicos que existen, la guía práctica de seis pasos y la base de conocimientos que proporciona ayudarán a navegar estos temas complejos.

Además, aquellos que adopten los seis pasos podrán leer y comprender mejor las narrativas operacionales y estratégicas que vienen de los escalones superiores y los teóricos civiles. Estas narrativas son importantes porque con frecuencia conforman la

intención del comandante y también influyen en sus orientaciones, los estados finales militares y los criterios de terminación de una misión. Si no entienden los temas abordados en estas narrativas, los líderes no podrán ver claramente los vínculos que pueden ser establecidos y poner en práctica lo escrito.

Por último, en una era de grandes potencias en auge, «han surgido un número de factores que complican la situación, como grandes ejércitos, diversos medios de combate de alta calidad, tecnología de punta, columnas bastante profundas, dificultad para desplegarse en un formación de combate y retaguardias de apoyo complejas»²⁵. Esto fue escrito en 1936 por el comandante de brigada ruso Georgii Samoilovich Isserson, uno de los padres del pensamiento operacional moderno que predijo con bastante precisión cómo sería el conflicto futuro. Su predicción en los años de entreguerras es fácilmente comparable a las teorías actuales sobre las operaciones multidominio. Isserson también se dio cuenta de que para poder entender la complejidad de las posibles LSCO, se deben ignorar los marcos que supuestamente producen resultados concretos y en su lugar, los líderes deben verlos a través de un prisma teórico general asistido por la ciencia²⁶. En la actualidad, esta declaración todavía es válida y reconocible como la combinación y el equilibrio entre la comprensión y la apreciación del arte y la ciencia en los niveles operacional y estratégico de la guerra.

Tener el conocimiento básico necesario para sentirse cómodo y seguro en el nivel táctico permite abordar temas más complejos, como los operacionales y estratégicos. El proceso de seis pasos para pensar por encima del nivel táctico —aprovechar el dominio de la autoformación, entender las definiciones y términos doctrinales, reconocer el continuo de conflicto y la ROMO, apreciar la diferencia entre la ciencia y el arte, familiarizarse con los diferentes sistemas y modelos de pensamiento y adoptar un proceso de comprensión útil— ayudará a los líderes a hacer la transición al pensamiento operacional. Esto, a su vez, hará más fácil entender los conceptos estratégicos, lo cual es muy importante, puesto que el Ejército se está preparando para operar en un ambiente contemporáneo caracterizado por competencia entre grandes potencias y posibles LSCO en un ambiente de operaciones multidominio. ■

Notas

1. Army Regulation 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2017), 3-4.
2. Mark A. Milley, «The U.S. Army Chief of Staff's Professional Reading List», U.S. Army Center of Military History, accedido 7 de febrero de 2019, <https://history.army.mil/html/books/105/105-1-1/index.html>.
3. Michael Howard, «The Use and Abuse of Military History», *Parameters* 11, nro. 1 (marzo 1981): 9-14.
4. Para más información sobre este tema, véase Amy Novotney, «Engaging the Millennial Learner», American Psychological Association, accedido 11 de febrero de 2019, <https://www.apa.org/monitor/2010/03/undergraduates>.
5. «About», TED, accedido 11 de febrero de 2019, <https://www.ted.com/about/our-organization>.
6. *Journey's End*, dirigida por Sail Dibb (Santa Monica, CA: Lionsgate, 2017).
7. *The Princess Bride*, dirigida Rob Reiner y con la participación de Mandy Patinkin (Los Angeles: Twentieth Century Fox, 1987), Amazon on Demand.
8. Office of the Joint Chiefs of Staff, *DOD Dictionary of Military and Associated Terms* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), <https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/dictionary.pdf>.
9. Army Doctrine Publication (ADP) 1-02, *Terms and Military Symbols* (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1005278.
10. Stephen J. Townsend, «Accelerating Multi-Domain Operations: Evolution of an Idea», *Military Review* 98, nro. 5 (septiembre-octubre 2018): 4-7 (disponible en español bajo el título «Acelerar las operaciones multidominio: La evolución de una idea» en la sección de artículos exclusivos en línea).
11. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 1-1.
12. The White House, *National Security Strategy of the United States of America* (Washington, DC: The White House, 2017), 28.
13. *Ibíd.*
14. Antulio J. Echevarria II, *An Alternative Paradigm for U.S. Military Strategy* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College Press, 2016), xii.
15. *Ibíd.*
16. Arthur Bryant, *Triumph in the West 1943-1946: Based on the Diaries and Autobiographical Notes of Field Marshal The Viscount Alanbrooke* (Londres: Collins, 1959), 445.
17. Bruce Condell y David T. Zabecki, trads. y eds., *On the German Art of War: Truppenführung* (Londres: Lynne Rienner, 2001), 17.
18. ADP 1-02, *Terms and Military Symbols*, 1-84.
19. *Ibíd.*, 1-71.
20. Dwight D. Eisenhower, «Excerpts from Remarks at the Republican National Committee Breakfast, January 31, 1958», en *Public Papers of the Presidents of the United States Dwight D. Eisenhower, January 1 to December 31, 1958* (Washington, DC: Office of the Federal Register, 1959), 135.
21. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 2.
22. Howard, «The Use and Abuse of Military History», 9-14.
23. William Slim, «Higher Command in War», *Military Review* 70, nro. 5 (mayo 1990): 19.
24. *Ibíd.*
25. Georgii Samoilovich Isserson, *The Evolution of Operational Art*, trad. Bruce W. Menning (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute Press, 2013), 11.
26. *Ibíd.*