



ARMY  
UNIVERSITY  
PRESS

# Military Review

## REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

Primer Trimestre 2023 Tomo 78 Número 1

Professional Bulletin 100-23-1/2/3

Comandante, Centro de Armas Combinadas:  
**TENIENTE GENERAL  
MILFORD H. BEAGLE, JR.**

Preboste, Army University, CGSC:  
**GENERAL DE BRIGADA DAVID C. FOLEY**

Director y editor jefe de *Military Review*:  
**CORONEL TODD A. SCHMIDT**

Editor jefe, Edición en inglés:  
**WILLIAM M. DARLEY**

Editor jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros:  
**MIGUEL SEVERO**

Ediciones en Idiomas Extranjeros

*Diagramadores/Webmasters*:  
**MICHAEL SERRAVO  
KYLE DAVIS,  
CRYSTAL BRADSHAW-GONZALEZ -  
CONTRATISTAS**

Edición Hispanoamericana

*Traductor/Editor*:  
**RONALD WILLIFORD**

*Traductor/Editor*:  
**EMILIO MENESES**

Edición Brasileña

*Traductora/Editora*:  
**FLAVIA DA ROCHA SPIEGEL LINCK**

*Traductora/Editora*:  
**ANA LUISA GAUZ**

Asesor de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de enlace del Ejército Brasileño ante el  
CAC y asesor de la Edición Brasileña:  
**CORONEL EWERTON SANTANA**

*Military Review* – Publicada trimestralmente en español y portugués y bimestralmente en inglés, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fort Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) [usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@mail.mil](mailto:usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.armyu-aup-military-review-latam@mail.mil). La *Military Review* puede ser leída también en Internet, en la página: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

*Military Review* Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published quarterly by the U.S. ARMY, CAC, Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to *Military Review*, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

*By Order of the Secretary of the Army:*

**JAMES C. MCCONVILLE**  
General, United States Army  
Chief of Staff

*Official:*

  
**MARK F. AVERILL**  
Administrative Assistant  
to the Secretary of the Army  
2233603

# Índice

## 2 Competencia irregular

Conceptualizar un enfoque de todo el gobierno de Estados Unidos para confrontar y disuadir indirectamente a adversarios estatales y no estatales

Teniente coronel (ret.) Jeremiah C. Lumbaca, Ejército de EUA

*El autor aborda cómo Estados Unidos podría modelar conceptualmente un enfoque de todo el gobierno para competir irregularmente contra adversarios que actúan en la zona gris.*

## 12 Aceptar la necesidad de cambiar el clima organizacional

General de división Christopher R. Norrie, Ejército de EUA

Teniente coronel Jaron S. Wharton, PhD, Ejército de EUA

*Los climas organizacionales saludables son esenciales para lo que somos y cuán bien que luchamos, por lo que debemos cuestionar continuamente la forma en que evaluamos, promovemos y valoramos los climas positivos.*

## 25 Comprensión del mando tipo misión

Teniente coronel Lee Robinson, Ejército de EUA

*El autor ofrece una herramienta basada en la relación entre la confianza y la competencia para ayudar a abordar las deficiencias en el enfoque del Ejército para educar y entrenar a los líderes del Ejército en la filosofía del mando tipo misión.*

## 32 Actividades de influencia rusas antes de la invasión en la guerra con Ucrania

Ian J. Courter

*Rusia ha llevado a cabo amplias actividades de influencia como parte de una estrategia de toda la sociedad durante su invasión de Ucrania, pero con diversos grados de éxito.*

## 45 TikTok táctico para la competencia entre grandes potencias

Lecciones de la campaña de información en Ucrania para las operaciones a gran escala del futuro

Coronel Theodore W. Kleisner, Ejército de EUA  
Trevor T. Garmey

*La invasión rusa de Ucrania ha proporcionado una oportunidad única para evaluar las suposiciones predominantes sobre las operaciones de combate a gran escala en tiempo real. El conflicto ofrece lecciones que abarcan todo el espectro de las armas de combate y sus campañas deben ser estudiadas en detalle a medida que el Ejército de EUA se centra en la competencia entre grandes potencias.*

## 68 Automatización de los puestos de mando

Coronel (ret.) Harry D. Tunnell IV, PhD, Ejército de EUA

*En el combate moderno, quien tome las decisiones más rápida y eficazmente, mayor probabilidad tendrá de derrotar al adversario. Por ello, el autor de este artículo argumenta que el Ejército de EUA necesita automatizar los puestos de mando en vez de depender de procesos arcaicos para gestionar a las tropas.*

## 77 La conducción de la guerra Una función del poder de combate

Mayor Thomas R. Ryan Jr., Ejército de EUA

*El autor proporciona un marco de modelización matemática para explicar la relación entre los elementos del poder de combate.*

---

**Portada:** Soldados de la Guardia Nacional del Ejército del Estado de Arkansas con la 1036ª Compañía de Ingenieros de Jonesboro, Arkansas, detonan una carga de línea antiminas M58 el 16 de agosto de 2015 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. (Foto: Mayor W. Chris Clyne, 115º Destacamento Móvil de Asuntos Públicos)