Las zanjas anchas no se cruzan con saltos cortos

Adoptar el mando tipo misión por completo para evitar un desastre multidominio

Mayor Robert Rose, Ejército de EUA

Un salto corto es sin duda más fácil que uno largo, pero nadie que quiera cruzar una zanja ancha va a empezar saltando hasta la mitad.

—Carl von Clausewitz

as fuerzas armadas de EUA están dando saltos pequeños en zanjas anchas cuando se trata de las operaciones multidominio (multi-domain operations, MDO). Las operaciones multidominio supuestamente ofrecen una ventaja para las fuerzas estadounidenses en la toma de decisiones rápida y ágil gracias al mando tipo misión. El mando tipo misión proporciona el ritmo y la agilidad necesarios para tener éxito en ambientes complejos, librar una guerra de maniobras y triunfar en el campo de batalla multidominio. Sin embargo, la adopción del mando tipo misión ha sido parcial y de no adoptarse plenamente mediante cambios organizativos, doctrinales y de entrenamiento, el Ejército está en riesgo de dar un salto que podría resultar en un desastre militar.

En las MDO, el Ejército supone tener una ventaja de mando tipo misión frente a las amenazas de enemigos con capacidades similares. Tenemos que cuestionar esa suposición en el caso de Rusia. El Ejército de EUA debe reconocer que existen factores estratégicos, culturales y jerárquicos que socavan tal ventaja. Para mitigar esos factores y librar una guerra de maniobras, el Ejército

debe (1) definir la visión del mando tipo misión para permitir a los soldados conceptualizarla adecuadamente; (2) reforzar la cohesión de las unidades y aplanar las jerarquías para crear una cultura organizativa empresarial; (3) adoptar un modelo de toma de decisiones basado en la satisfacción que facilite las decisiones rápidas y flexibles; y (4) llevar a cabo ejercicios a gran escala de fuerza sobre fuerza frecuentemente que simulen la complejidad de la guerra para desarrollar los marcos de referencia necesarios para el mando tipo misión. Estos cambios permitirán la toma de decisiones descentralizada, rápida y ágil necesaria para el éxito en las MDO.

En las MDO hay cinco dominios (terrestre, aéreo, marítimo, espacial y el espectro ciber/electromagnético). Si bien Estados Unidos controló estos dominios en Afganistán e Iraq sin dificultad, también debe prepararse para escenarios en los cuales los adversarios también podrían tener cierta ventaja dado que muchos ya han invertido en sistemas antiacceso y de negación de área (antiaccess/area denial, A2/AD) para crear capas de defensa (layered standoff). Estas capas podrían permitirle al enemigo utilizar la fuerza para crear un fait accompli (hecho consumado) que la fuerza conjunta tendría dificultades para penetrar a un costo aceptable y sin arriesgarse a escalar un conflicto limitado a una guerra general. En el Panfleto de Comando (TP) 525-3-1, El Ejército de EUA en las operaciones



Infantes de Marina inspeccionan la cinta de municiones de una ametralladora M240B durante el ejercicio Southern Jackaroo en el área de entrenamiento de Mount Bundey, Australia, el 23 de junio de 2021. Los infantes de Marina, los soldados del Ejército Australiano y los soldados de la Fuerza de Autodefensa Terrestre de Japón pusieron en práctica su capacidad combinada para proporcionar apoyo montado y desmontado a elementos de maniobra trilaterales utilizando armas de apoyo de fuego directo e indirecto. Los lazos de defensa entre Estados Unidos, sus aliados y las naciones asociadas son fundamentales para la seguridad regional, la cooperación y la integración de capacidades combinadas. (Foto: Sargento Micha Pierce, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

multidominio 2028, se afirma que «las fuerzas del Ejército penetran y desintegran los sistemas A2/AD y explotan la libertad de maniobra resultante para alcanzar los objetivos estratégicos (ganar) y forzar un retorno a la competencia en condiciones favorables»¹. Para penetrar los sistemas A2/AD, el Manual de Campaña (FM) 3-0, Operaciones, indica que el Ejército explotará los puntos débiles y tomará posiciones de ventaja relativa mediante la guerra de maniobras².

La guerra de maniobras busca la disrupción sistémica. En 1989, la Publicación Doctrinal (MCDP) 1, *Guerra*, proporcionó la definición más sucinta de la guerra de maniobras: «Una filosofía de guerra que busca romper la cohesión del enemigo a través de una serie de acciones rápidas, violentas e inesperadas que crean una situación turbulenta y de rápido deterioro a la que no se puede hacer frente»³. En repetidas ocasiones,

la guerra de maniobras permite superar al enemigo y explotar las oportunidades hasta que este se encuentre en tal caos que deja de ofrecer una resistencia eficaz.

B. H. Liddell Hart describió la guerra de maniobras como agua que supera un obstáculo: el agua no se acerca al obstáculo con un plan centralizado. Lo pone a prueba en innumerables puntos hasta que encuentra puntos débiles y luego se precipita para crear y explotar las rupturas⁴. Edward Luttwak explicó que «toda la operación se basa en mantener incesantemente el impulso», que es crucial durante la fase de ruptura⁵. Si se pierde el impulso, el enemigo puede tapar sus huecos y rodear a las unidades vulnerables que penetraron.

Para conseguir este ritmo es necesario que los comandantes empoderen a sus subordinados para que actúen con una iniciativa disciplinada a través del mando tipo misión. Los líderes de menos rango pueden comprender mejor la situación a su nivel y aprovechar las oportunidades más rápidamente que los líderes superiores. William Lind afirmó que «solo un ejército descentralizado puede tener un ciclo OODA [observar, orientar, decidir, actuar] rápido»⁶. Una fuerza que realice los ciclos OODA más rápido que el enemigo hará que este pierda cohesión y colapse. Al tomar decisiones rápidamente sin permitirle al enemigo reaccionar a tiempo, nuestras fuerzas pueden explotar las vulnerabilidades que surgen de la fricción natural del combate antes de que el oponente pueda solucionarlas.

Los conceptos del ciclo OODA y guerra de maniobras ofrecen una solución contra los adversarios modernos, los cuales son complejos, adaptables y poseen la capacidad de reaccionar a nuestras acciones de forma asimétrica e impredecible. Las soluciones centralizadas no nos darán la victoria contra ellos, salvo mediante un desgaste abrumador. El ciclo OODA y la guerra de maniobras permiten un nivel de disrupción sistémica para superar la resistencia a un costo aceptable. Las MDO intentan seguir este modelo para obtener la victoria, pero debemos mantener un ritmo de operaciones superior al de nuestros adversarios para que tal teoría tenga éxito.

En las MDO se da por sentado que las fuerzas estadounidenses pueden tomar decisiones más rápido que sus adversarios. El general David Perkins, antiguo comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, calificó la guerra de maniobras como Estas son suposiciones peligrosas. Robert Leonhard advirtió que el exceso de confianza en la guerra de maniobras podría resultar desastroso si «Estados Unidos llegara a enfrentarse a un rival más preparado [que Iraq]..., capaz de mostrar iniciativa en todos los niveles de mando» 10. Si Estados Unidos intentara una guerra de maniobras de alto riesgo contra un enemigo que opera a un ritmo más rápido, el resultado podría ser catastrófico.

El general Mark Milley expresó su preocupación por el proceso de toma de decisiones en el Ejército: «Creo que estamos demasiado centralizados, burocráticos y reacios al riesgo, que es lo contrario de lo que vamos a necesitar»¹¹. Él señaló que hay una tendencia en la forma de hacer la guerra en Estados Unidos. El Ejército se ha enfocado en la centralización y la guerra de desgaste en lugar de la descentralización y la guerra de maniobras. Nunca ha adoptado plenamente el mando tipo misión.

El Ejército codificó por primera vez el mando tipo misión y la guerra de maniobras bajo la doctrina de la Batalla Aeroterrestre. El general Donn Starry elaboró el concepto de Batalla Aeroterrestre en 1982. El concepto debía mucho a la Auftragstaktik (táctica tipo misión) de Prusia, que se tradujo en «mando tipo misión». La Batalla Aeroterrestre introdujo el nivel operacional de la guerra y se basaba en cuatro principios: iniciativa, profundidad de las operaciones, agilidad y sincronización.

Sin embargo, cuando el coronel John Boyd, creador del ciclo OODA, se reunió con los redactores de la doctrina, se quejó de que la sincronización era



Los conceptos del ciclo OODA y guerra de maniobras ofrecen una solución contra los adversarios modernos, los cuales son complejos, adaptables y poseen la capacidad de reaccionar a nuestras acciones de forma asimétrica e impredecible.



nuestro «as en la manga» frente a adversarios como Rusia, que adoptan un enfoque de guerra de desgaste⁷. Perkins afirmaba que debíamos enfocarnos en la guerra de maniobras porque el «enemigo no tiene esa destreza y no empodera a sus subordinados para que lo hagan»⁸. El TP 525-3-1 parte igualmente de la base de que Rusia «organiza y dirige sus fuerzas a través de estructuras de mando y control muy centralizadas que no se adaptan muy fácilmente a los cambios tácticos rápidos o a la complejidad»⁹.

antitética a la guerra de maniobras. Su argumento era que la *sincronización* significaba emparejar la línea del frente y esperar a las unidades más lentas. «Un ejército que se basa en la sincronización no es un ejército que practica la guerra de maniobras. Esta idea de sincronización arruinará al Ejército»¹².

Las MDO se hacen eco de la misma idea. El TP 525-3-1 trata de evitar el uso de la palabra «sincronizar» (que solo aparece seis veces), pero utiliza repetidamente palabras que podrían ser consideradas sinónimos como «integrar» (setenta y tres veces), «converger» (noventa y cuatro veces), «federar» (tres veces) y «sinergia» (veintitrés veces)¹³. El folleto acepta renuentemente el sacrificio de sincronización por ritmo: «Los comandantes siempre preferirán una sincronización multidominio imperfecta si esto les permite tener un ritmo acelerado»¹⁴. La crítica de Leonhard a la Batalla Aeroterrestre podría aplicarse a las MDO: «Los creadores de la Batalla Aeroterrestre coquetearon con la maniobra, pero han sido incapaces de deshacerse de las tradiciones militares estadounidenses del pasado. la irresistible noción de tecnología, fuego y destrucción masiva siguen atrayendo el pensamiento estadounidense hacia el cálculo de la batalla de desgaste»15. Para entender la dificultad de Estados Unidos para adoptar el mando tipo misión y la guerra de maniobra, es importante identificar los mecanismos que dieron lugar a estos conceptos en el ejército prusiano.

La adopción del *Auftragstaktik* por parte de Prusia

La posición geopolítica de Prusia proporcionó el impulso para la guerra de maniobras. Prusia era económicamente débil y estaba situada de forma vulnerable en el centro de Europa. Necesitaba llevar a cabo guerras que fueran *kurtz und vives* (cortas y vivas)¹⁶. Si sus adversarios llegaran a concentrar todos sus recursos, podrían abrumarla en una guerra de desgaste. Esta amenaza proporcionó el impulso para la *Bewegungskrieg* (guerra de maniobras), que fue posible gracias a «un ejército con un alto nivel de agresividad en el campo de batalla, un cuerpo de oficiales que tendía a lanzar ataques sin importar las probabilidades y un sistema de mando flexible que fomentaba la iniciativa, a veces demasiado, en los comandantes de menor rango»¹⁷.

El mariscal de campo Helmuth von Moltke el Viejo codificó los conceptos que se convirtieron en la Auftragstaktik. Tenía una concepción Clausewitziana de la guerra como la interacción del azar, la fricción y la niebla de la guerra. Dado que ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo, como supuestamente dijo Moltke, dio prioridad a la flexibilidad. La estrategia era un «sistema de expedientes»¹⁸. Hizo hincapié en las decisiones rápidas y descentralizadas. La victoria dependía de la capacidad de los subordinados para identificar y explotar oportunidades fugaces en beneficio del objetivo

estratégico. Preparó al ejército para aprovechar estas oportunidades con una orientación mínima. Durante la guerra franco-prusiana «no tenía un plan firme para su operación contra Francia. Nunca tuvo uno para ninguna de sus campañas»¹⁹. Nadie anticipó los acontecimientos que condujeron a las decisivas victorias prusianas sobre Austria en Königgrätz o sobre los franceses en Sedan. Ambas batallas se produjeron gracias a la acción agresiva e independiente de los comandantes subordinados.

Prusia implementó la Auftragstaktik mediante una jerarquía aplanada entre los oficiales. El Estado se basaba en un pacto entre el monarca y los aristócratas, quienes mantenían casi una soberanía total sobre sus feudos y dominaban el cuerpo de oficiales. Reconocer su independencia en la batalla no solo era una forma eficaz de tomar decisiones, sino que formaba parte del contrato social prusiano. Habría sido impropio microgestionar a un aristócrata, aunque estuviera sirviendo como subordinado²⁰. Los oficiales prusianos celebraban las historias de subordinados que desafiaban a sus comandantes para actuar con su propia iniciativa. Como amonestó el príncipe Federico Carlos a un oficial: «Su majestad te hizo comandante porque creía que sabrías cuándo no seguir las órdenes»²¹.

La dificultad de traducir la *Auftragstaktik* en mando tipo misión

Estados Unidos ha tenido dificultades para adoptar el modelo de Prusia porque tiene una cultura estratégica que promueve la aversión al riesgo durante las guerras. Los océanos proporcionan seguridad, mientras que su base industrial garantiza que el tiempo esté a su favor. Estas ventajas le permiten acumular un poder de combate abrumador para ganar guerras. Con algunas excepciones notables, a menudo de períodos de relativa equivalencia de poder como Winfield Scott en México, Ulysses S. Grant en Vicksburg o Douglas MacArthur en Corea, Estados Unidos ha seguido un enfoque de guerra que hace hincapié en el desgaste sobre la maniobra. Al igual que la estrategia del frente amplio de Dwight Eisenhower, el enfoque de desgaste se basa en la sincronización del poder de combate para abatir a los oponentes de forma eficiente y fiable, en lugar de lograr el ritmo necesario para explotar las oportunidades que conducen a la disrupción sistémica del enemigo. Este enfoque enfatiza la mitigación y el control del riesgo sobre la tolerancia al riesgo y la iniciativa de los subordinados.

Las operaciones recientes han reforzado la aversión al riesgo del Ejército. Lo ideal sería que el mando tipo misión hubiera florecido en las misiones de contrainsurgencia, las cuales deben ser impulsadas por las operaciones de pequeñas unidades. El mando tipo misión permite a los líderes de menor rango la iniciativa de adaptarse a las situaciones únicas de cada una de sus áreas de operación. Gran Bretaña controlaba su imperio mediante una versión extrema de control descentralizado que se asemejaba más al «arbitraje»²². Sin embargo, al ser tan difícil medir el éxito en Afganistán e Iraq, los comandantes se inclinaron por la aversión al riesgo. Temían las bajas y los «cabos estratégicos», cuyos errores tácticos podían tener repercusiones estratégicas. Por ello, hicieron hincapié en reglas de enfrentamiento restrictivas, supervisión constante y procesos de aprobación bizantinos. Estos métodos eran la antítesis del mando tipo misión.

La cultura militar estadounidense dificulta aún más el mando tipo misión por su tendencia a la tecnofilia y porque supone que la tecnología puede mitigar la niebla de la guerra. Robert Bateman esperaba que la mejora de nuestras capacidades de comunicación fuera la «muerte del *Auftraqstaktik*»²³. En la década de los 90, la

El mayor Robert Rose, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del 2º Batallón, 502º Regimiento de Infantería, en Fort Campbell, Kentucky. Anteriormente ha sido el principal planificador financiero contra amenazas para la operación Enduring Freedom y entrenador/observador en el Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta. Ha sido comandante de las compañías del 1er Batallón, 509º Regimiento de Infantería y del 3^{er} Batallón, 353° Regimiento de Infantería. Tiene maestrías de la Universidad de Harvard y de la Universidad de Cambridge y una licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos.

Revolución en los Asuntos Militares (RAM) se sumó al «optimismo tecnológico que históricamente ha animado la planificación de la defensa estadounidense»24. Tal revolución engendró visiones de una solución mágica que eliminaría la «niebla de guerra» de Clausewitz y permitiría una victoria rápida y decisiva. Incluso con las evidentes limitaciones de la RAM, la tecnofilia ha encontrado un nuevo aliciente con el interminable debate sobre las ventajas tecnológicas y el «dominio de las decisiones».

El «dominio de la decisión» ofrece visiones utópicas de sensores perfectamente conectados que alimentan la inteligencia artificial (IA) para proporcionar una comprensión omnipotente a los comandantes. Refuerza la centralización y la sincronización. Este último concepto ignora la fricción del mundo real que impide que los sistemas se comuniquen, incluso en los ejercicios de guerra altamente regulados en los que las simulaciones sustituyen a los sensores reales.

El «dominio de la decisión» también pone una fe infundada en la IA. El aprendizaje automático actual se destaca en el desarrollo de algoritmos para jugar juegos como Go. Go ofrece información perfecta, opciones limitadas y millones de repeticiones. Cuando los problemas se vuelven menos estructurados, la IA fracasa. Tras grandes expectativas y miles de millones de kilómetros analizados, los carros sin conductor se han topado con un obstáculo y, en ocasiones, con peatones. El fundador de una empresa de vehículos autónomos que fracasó explicó: «El aprendizaje automático supervisado no está a la altura del bombo. No es una verdadera inteligencia artificial parecida a la de C-3PO. Es una sofisticada herramienta de reconocimiento de patrones»²⁵. Aunque es útil para cierto tipo de problemas, el aprendizaje automático moderno es inadecuado para la toma de decisiones en la niebla y la fricción de la guerra, que proporciona un conjunto de datos de cero, situaciones novedosas y un enemigo que intentará engañar constantemente a los algoritmos. Si la inversión del Ejército en IA produce un sistema operacional, los algoritmos opacos paralizarán a los comandantes, ya que su toma de decisiones estará dominada por datos no fiables y no comprobables.

Toma de decisiones descentralizada en Rusia

Mientras que la tecnología, las operaciones recientes y la cultura han dificultado la adopción del mando tipo misión en Estados Unidos, el ejército ruso ha apostado por un sistema de toma de decisiones descentralizado, rápido y flexible. Este sistema es consecuencia de su vulnerabilidad geopolítica, cultura estratégica y reformas militares. Empezando por las reflexiones del jefe del Estado Mayor del Ejército Rojo, Mikhail Tukhachevskii, sobre la guerra civil rusa, los teóricos rusos han comprendido la importancia del nivel operacional de la guerra, la necesidad de la interrupción de los ataques continuos e ininterrumpidos y el «choque



Soldados rusos abandonan la localidad de Karaleti, Georgia, el 7 de octubre de 2008. Rusia tuvo que retirarse del territorio que rodea las regiones separatistas de Abjasia y Osetia del Sur en virtud de los acuerdos alcanzados tras la guerra con Georgia. (Foto: Sergey Ponomarev, Associated Press)

operacional» de la guerra de maniobras²⁶. Más recientemente, basándose en las lecciones de la guerra de Georgia de 2008, las reformas han apoyado la guerra de maniobras mediante la profesionalización de las fuerzas rusas, el entrenamiento de la toma de decisiones rápida y la descentralización de las capacidades. Rusia ha probado estos conceptos en Ucrania y Siria.

Rusia actualmente comparte la misma sensación de vulnerabilidad estratégica que Prusia tuvo en su momento y sabe que no puede ganar una guerra de desgaste contra la OTAN o China. Necesita enfocarse en una forma de guerra que explote las debilidades y consiga victorias rápidas. El jefe del Estado Mayor General, Valery Gerasimov, llama a esto «la guerra relámpago del siglo XXI»²⁷. Para tener una oportunidad contra Occidente, Rusia debe actuar con rapidez para lograr un hecho consumado.

En lugar de esperar por una estrategia sincronizada, los decisores rusos aplican una estrategia de tácticas guiadas por una visión compartida. Al igual que Moltke explicó que la estrategia es un «sistema de expedientes», la cultura estratégica rusa hace hincapié

en tácticas flexibles adaptadas a la situación actual. Michael Kofman explica que los líderes rusos han adoptado la estrategia de las empresas de éxito. «Las características de este enfoque son fracasar rápido, fracasar barato y adaptarse. Es un enfoque darwiniano que prioriza la adaptación sobre la estrategia estructurada» Sin una estrategia estructurada, los decisores rusos pueden adaptarse rápidamente, aprovechar los éxitos e ignorar los fracasos. «Moscú puede fracasar y volver a intentar conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir lo que fracasó en un solo ciclo de toma de decisiones estadounidense sin ninguna dificultad» de la conseguir la

Los militares rusos desean un proceso de toma de decisiones más rápido que el de sus potenciales adversarios. Desde la época soviética, los comandantes rusos han utilizado un tipo de modelo doctrinal que les proporciona un marco rápido para tomar decisiones rápidas. Rusia estima que las fuerzas de la OTAN necesitan ocho horas para elaborar un plan a nivel de brigada. Los militares rusos pretenden superar este plazo reduciendo su proceso de planificación a menos de seis horas³⁰. Están

reformando los sistemas de estado mayor para aumentar la velocidad en la toma de decisiones. Mediante un proceso más rápido, Rusia espera obtener y mantener una ventaja en el decisivo «periodo inicial de la guerra»³¹.

Rusia siguió mejorando los procesos de toma de decisiones de sus militares enfocándose en el desarrollo y la formación de líderes. Las reformas de 2008 profesionalizaron el ejército. En 2015, el número de soldados contratados superó al de reclutas³². Rusia concentró a los soldados contratados en pocas formaciones para crear un núcleo de unidades con altos niveles de preparación para el combate. Estos soldados profesionales aportan la iniciativa en los niveles más bajos.

Rusia hace hincapié en que los líderes subordinados deben sentirse cómodos planificando sin órdenes de los superiores, ya que los ciberataques y la guerra electrónica del enemigo interrumpirán la comunicación. La cúpula militar rusa ha pedido una administración descentralizada del campo de batalla: «Los comandantes tácticos necesitan la autoridad y la iniciativa para dirigir las batallas con el fin de hacer frente a situaciones que se desarrollan y cambian rápidamente de manera eficaz y oportuna»³³. Para proporcionar a los comandantes tácticos esa autoridad, Rusia descentralizó las capacidades de guerra cibernética y electrónica. Las fuerzas terrestres rusas cuentan con recursos dedicados a la ciberguerra y la guerra electrónica a nivel de brigada, batallón y, en ocasiones, de compañía. Los líderes rusos de todos los niveles practican la toma de decisiones rápidas en ejercicios rápidos que eclipsan los eventos de entrenamiento occidentales.

algunos paracaidistas comenzaron a tomar los edificios gubernamentales con una orientación mínima³⁴. Poco después, el resto de las fuerzas rusas comenzó a llegar a Ucrania. El 28 de febrero, veteranos de Afganistán y Chechenia, atletas, clubes de motociclistas y grupos patrióticos volaron a Crimea para hacer campaña por la independencia³⁵. Las rápidas acciones de Rusia hicieron imposible que Kiev pudiera planificar y aplicar cualquier contramedida eficaz³⁶.

A principios de abril, surgieron grupos armados en el Donbass y proclamaron las Repúblicas Populares de Lugansk y Donetsk. Un actor clave en estos primeros días fue Igor Strelkov. Aunque es un coronel retirado, apenas hay pruebas de que Putin haya ordenado directamente a Strelkov y a sus compatriotas ir al Donbass. Utilizando su propia iniciativa, Strelkov identificó Slavyansk como una ciudad vulnerable para sus cincuenta y dos seguidores y se apoderó de ella³⁷. Su éxito inicial condujo a la creación de las Repúblicas Populares de Luhansk y Donetsk.

En agosto de 2014, las fuerzas ucranianas amenazaron con cortar las repúblicas por la mitad. Rusia respondió rápidamente enviando unidades regulares a Ucrania. Los funcionarios ucranianos se quedaron boquiabiertos. El primer ministro Victor Poroshenko tardó cuatro días en reconocer públicamente la ofensiva. Antes de que los decisores ucranianos pudieran actuar, las fuerzas rusas rodearon a varios cientos de soldados ucranianos en Ilovaisk. El comandante ucraniano comprendió que los rusos estaban cortando su única ruta de escape, pero no pudo obtener el



Rusia hace hincapié en que los líderes subordinados deben sentirse cómodos planificando sin órdenes de los superiores, ya que los ciberataques y la guerra electrónica del enemigo interrumpirán la comunicación.



Crimea demostró la importancia de la toma de decisiones rápida y descentralizada. Mientras el gobierno ucraniano caía en el caos, Rusia no tenía un plan concreto para tomar Crimea. Vladimir Putin dio instrucciones al ministro de Defensa, Sergei Shoigu, de crear un plan de contingencia. En la noche del 26 de febrero de 2014, la guarnición rusa de Crimea y

permiso de sus superiores en Kiev para retirarse³⁸. Las rápidas acciones de Rusia y la lenta respuesta de Ucrania resultaron en cientos de tropas ucranianas muertas. Estados Unidos debe reconocer los avances de Rusia con respecto a la toma de decisiones o arriesgarse a que una de sus brigadas sufra un destino similar.

Para evitar tal resultado, el Ejército de EUA debería adoptar las siguientes recomendaciones para el mando tipo misión.

Definir la visión

El Ejército de EUA necesita articular una visión clara del mando tipo misión y de cómo apoya la guerra de maniobras y las MDO. El mando tipo misión proporciona el ritmo y la agilidad necesarios para llevar a cabo la guerra de maniobras y tener éxito en las guerras futuras, que serán rápidas, letales y complejas. El general Martin Dempsey ofreció una visión del mando tipo misión en un libro blanco. Explicó que «los enfoques descentralizados nos proporcionarán una adaptabilidad competitiva y ventajas de ritmo operacional»³⁹.

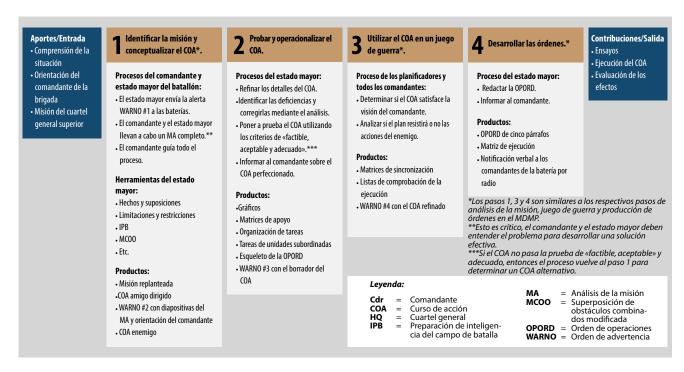
Por desgracia, Dempsey también diluyó el significado del mando tipo misión al pedir que «todos los líderes del Ejército [entendieran] y aplicaran habitualmente la filosofía del mando tipo misión en todo lo que hacen — entrenamiento, operaciones, funciones militares rutinarias y actividades administrativas diarias»⁴⁰. Sin embargo, el mando tipo misión está optimizado para ambientes complejos que requieren una rápida toma de decisiones. Es apropiado cuando el azar, la fricción y la niebla de la guerra están presentes.

Cuando los problemas no son complejos y solo son complicados, cuando el análisis puede reducir la ambigüedad, cuando los resultados pueden predecirse y cuando el ritmo no es crítico, entonces la toma de decisiones centralizada puede proporcionar resultados más eficientes que los sistemas descentralizados. Cuando una compañía está planificando un evento de entrenamiento, el Modelo de Entrenamiento de Ocho Pasos proporciona el control centralizado para garantizar un entrenamiento eficaz. Cuando un batallón lleva a cabo el mantenimiento de la guarnición, un plan detallado garantiza que los vehículos sigan su programa de servicio. A menudo, la toma de decisiones centralizada es útil.

Para explicar a fondo la importancia del mando tipo misión, el Ejército debe dejar claro que la guerra de maniobras es una teoría/filosofía para alcanzar la victoria. En lugar de la destrucción completa de una fuerza enemiga, la guerra de maniobras busca la disrupción sistémica. En 1989, la MCDP 1 explicaba que la guerra de maniobras: «... es una filosofía de combate que busca romper la cohesión del enemigo

mediante una serie de acciones rápidas, violentas e inesperadas que crean una situación turbulenta y de rápido deterioro a la que no se puede hacer frente»⁴¹. La guerra de maniobras requiere una toma de decisiones descentralizada para superar repetidamente al enemigo y explotar las oportunidades hasta que este se encuentre en tal caos que deje de ofrecer una resistencia eficaz. Estas ideas resurgieron recientemente en el TP 525-3-6, Concepto funcional del Ejército de EUA para el movimiento y la maniobra: 2020-2040. Este documento explicaba que la maniobra «logra la sorpresa y permite una ventaja temporal. El objetivo es romper la cohesión del enemigo. evitar sus puntos fuertes y atacar los puntos débiles desde múltiples posiciones de ventaja en toda la profundidad del campo de batalla. El objetivo final es el pánico y la parálisis de un enemigo que ha perdido la capacidad de responder a las acciones amigas con eficacia»⁴².

Sin embargo, el TP 525-3-1 no vincula claramente el mando tipo misión y la guerra de maniobras a una teoría de la victoria. Parte del problema es la confusión del término maniobra. El Ejército a menudo la define simplemente como la combinación de fuego y movimiento para lograr una posición de ventaja, en lugar de una definición basada en el efecto disruptivo sobre el enemigo. Esta definición conduce a una concepción deficiente de la maniobra. Casi siempre que el Ejército utiliza el término «maniobra», bastaría con el término «movimiento» o «desplazamiento». El TP 525-3-1 describe regularmente «maniobrar» como tomar posiciones de ventaja⁴³. Moverse a una posición de ventaja o presentar un dilema al enemigo no tiene sentido si el enemigo puede reaccionar ininterrumpidamente. El TP 525-3-1 reconoce esto al hablar del sistema A2/AD del enemigo: «Si se le da tiempo, el enemigo regenerará el sistema a través de la adaptación táctica, la reorganización y la reconstitución limitada» 44. A menos que el Ejército esté tratando de abatir al enemigo a través del desgaste, las posiciones de ventaja relativa y los dilemas solo importan si conducen a la disrupción sistémica. La disrupción sistémica se produce cuando la capacidad de recuperación de un sistema enemigo se ve superada por choques rápidos y sucesivos a los que no puede adaptarse a tiempo. Es la toma de decisiones rápida y ágil del mando tipo misión lo que permite la disrupción sistémica del enemigo mediante la maniobra.



(Figura de David A. Bushey y Michael Forsyth, «Recognition Primed Decision Model: An Alternative to the MDMP for GWOT», Field Artillery 11, nro. 1 [enero-febrero de 2006]: 10–13)

Figura. Modelo de decisión basado en el reconocimiento

Aumentar la cohesión de la unidad

El mando tipo misión requiere emprendedores ágiles en el campo de batalla que puedan tomar decisiones rápidas. El desarrollo de estos emprendedores requiere confianza mutua, un marco de referencia compartido y una jerarquía aplanada como la que existía en el cuerpo de oficiales prusianos. El coronel Brandon Teague, entrenador/observador del Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta (Joint Readiness Training Center, JRTC), explicó que:

Si un subordinado cuenta con la confianza de su superior, entonces es comandado (esto significa que el subordinado tiene intención, tarea, propósito y libertad para desempeñarse con supervisión mínima: una mentalidad de «actuar por iniciativa propia y reportar acciones»). Si falta la confianza, entonces es necesario controlar al subordinado (aquí el control significa que el subordinado tiene que reportar sus acciones rápida y frecuentemente, las medidas de control gráfico son estrictas, los medios que puede controlar en los niveles inferiores son limitados, su unidad no se integraría a otra, etc.)⁴⁵.

La confianza se basa en un marco de referencia compartido. Un marco de referencia compartido es un enfoque común para manejar problemas abstractos. El general Stanley McChrystal explicó que el almirante Horatio Nelson desarrolló un marco de referencia compartido. Su «única innovación residía en su manera de dirigir y en la cultura que había cultivado entre sus fuerzas... sus capitanes debían verse a sí mismos como emprendedores de la batalla» 46. Su verdadero genio no residía en las maniobras inteligentes, sino en los años de administración innovadora del talento y el liderazgo que lo precedieron. Inculcó un marco de referencia compartido en sus subordinados para confiar en cómo reaccionarían en el caos de la batalla. Un ejemplo de marco de referencia son los procedimientos operativos estándares (standard operating procedures, SOP) de una unidad. Las unidades en todos los niveles necesitan procedimientos operativos estándares como marco de referencia para su forma de combatir. Sin embargo, pocas de nivel de batallón y superior tienen el tiempo suficiente para desarrollar, evaluar e inculcar procedimientos operativos estándares que proporcionen

el marco de referencia para la forma de combatir de todo un batallón, brigada o división.

Para facilitar el desarrollo de los marcos de referencia, el Ejército de EUA necesita crear cohesión a través de un sistema de regimientos. En un sistema de regimiento, los soldados pasan la mayor parte de su carrera dentro de la misma unidad. El duque de Wellington dijo que el arma secreta del ejército británico era el sistema de regimientos porque proporcionaba familiaridad⁴⁷. A través de la familiaridad llegan las jerarquías aplanadas que permiten una toma de decisiones descentralizada. Antes de 1945, el ejército alemán mantenía un sistema de regimientos. Su sistema de «organización representaba una determinación consciente de mantener a toda costa lo que se consideraba decisivo para la conducción de la guerra: la confianza mutua, la voluntad de asumir responsabilidades y el derecho y el deber de los comandantes subordinados en todos los niveles de tomar decisiones independientes y llevarlas a cabo» 48. El sistema alemán era descentralizado y personal. Daba prioridad a la cohesión de las unidades sobre la eficacia administrativa.

El sistema estadounidense de cambios regulares y permanentes de puestos representa un ideal equivocado de gestión científica de piezas intercambiables. Tenía sentido para un ejército que tenía que crecer rápidamente para la Segunda Guerra Mundial. Tenía cierta lógica para un gran ejército de reclutas durante la Guerra Fría. Es contraproducente para una fuerza profesional pequeña. Estos traslados cuestan más de 4300 millones de dólares al año, perturban a las famiAprendidas del Ejército del JRTC y ha observado 190 rotaciones de entrenamiento; nunca ha visto ninguna mejora en las tendencias negativas generales porque las unidades no tienen «ninguna experiencia colectiva de más de un año»50. Explica que «ningún director general en su sano juicio diría a todo el mundo que cambiara de trabajo cada año; en el Ejército hacemos precisamente eso... descartamos la experiencia colectiva de 10 rotaciones de entrenamiento de 25 millones de dólares cada año para volver a empezar, cada año, en cada unidad»⁵¹. Tenemos que rechazar este sistema costoso y contraproducente.

El cambio a un sistema de regimiento entraña riesgos. Podría reducir la diversidad de experiencia de un soldado y provocar el pensamiento de grupo dentro de una unidad. Irónicamente, el Ejército permite a menudo que los líderes de más alto rango manden en el mismo batallón, brigada y división mientras que obliga a los de menos rango a moverse, permitiendo que el pensamiento de grupo se concentre en los niveles superiores. Invirtamos este paradigma. Los oficiales subalternos deberían servir en un sistema de brigada y los oficiales superiores deberían ser asignados a un sistema de división. El Ejército debería obligar a los altos mandos a servir en diferentes unidades para romper las redes nepotistas. Para los líderes subalternos, el sistema de escuelas de desarrollo profesional del Ejército y la ampliación de las asignaciones garantizarán un cruce de ideas. Un sistema de regimiento estimularía la innovación porque los líderes tendrían los horizontes de tiempo para probar e implementar conceptos a



Un sistema de regimiento estimularía la innovación porque los líderes tendrían los horizontes de tiempo para probar e implementar conceptos a largo plazo.



lias de los soldados y suponen un alto precio en términos de cohesión y preparación⁴⁹. Recientemente, el Ejército ha empezado incluso a obligar a los suboficiales a moverse, mientras que en el pasado algunos pasaban años en una unidad y eran su columna vertebral. Tom Odom hizo la acusación más contundente del sistema actual. Lleva más de diecinueve años como analista sénior del Centro de Lecciones

largo plazo. Para permitir la flexibilidad, los soldados deberían poder solicitar traslados, pero los cambios permanentes de estación no deberían ser obligatorios regularmente. Este cambio aportaría incalculables beneficios morales, psicológicos y familiares, y solo a través de esta reforma el Ejército podrá priorizar adecuadamente la cohesión para permitir marcos de referencia y mando tipo misión compartidos.

Adoptar el modelo de satisfacción para la toma de decisiones

El Ejército requiere un proceso de toma de decisiones doctrinal basado en la satisfacción (satisficing) para implementar el mando tipo misión y la guerra de maniobras. Desde que se publicó el FM 101-5, procedimientos y organización del estado mayor, en 1950, el Ejército ha utilizado el modelo de elección racional (rational choice model) para la toma de decisiones. Con el tiempo, los pasos se han ampliado mucho más allá del procedimiento analítico inicial de cinco pasos. Sin embargo, durante décadas, los estudios han demostrado que las unidades no siguen este modelo en condiciones de combate⁵². Hoy en día, lo más cerca que están las unidades de luchar en un conflicto de alta intensidad es en los centros de entrenamiento de combate (combat training centers, CTC).

El proceso de toma de decisiones militares (military decision-making process, MDMP) no permite tomar decisiones rápidas en los CTC. En el JRTC, el coronel Brandon Teague observó: «Solo recuerdo una vez en las diez rotaciones que dirigí en la que un batallón concedió a una unidad subordinada dos tercios [de tiempo] y fue antes de que se »desplegara« en el país» (el Ejército exige que las unidades no dediquen más de un tercio del tiempo planificando una operación y que concedan a las unidades subordinadas los dos tercios restantes)⁵³. El teniente coronel Brian Olson explicó que «las unidades llevarán a cabo un MDMP deliberado durante el período de RSOI [recepción, preparación, movimiento hacia el frente e integración], pero esto ocurre cuando el período de entrada forzosa conjunta se convierte en una toma de decisiones apresurada». (La toma de decisiones apresuradas ya no es un término doctrinal, pero siguen haciéndolo)⁵⁴. El teniente coronel William Adler destacó la dificultad de llevar a cabo el MDMP en un ambiente disputado en el Centro Nacional de Entrenamiento: «Este modelo se vuelve casi imposible de ejecutar en ambientes activamente disputados contra adversarios con capacidades similares que pueden aprovechar vulnerabilidades y atacar los nodos de mando tipo misión en toda la profundidad del campo de batalla»55.

Gary Klein ha comprobado que los líderes rara vez utilizan en la práctica modelos de elección racional para la toma de decisiones como el MDMP. Los decisores rara vez tienen tiempo para seguir estos modelos. Aunque parecen ofrecer eficiencia al permitir a las secciones del estado mayor dividir un problema en sus componentes y trabajar en múltiples cursos de acción (courses of action, COA) de forma paralela, en realidad, los oficiales subalternos crean planes para problemas complejos de los que solo entienden una parte. El comandante suele estar aislado del proceso. Los oficiales de estado mayor suelen dividirse en un equipo «A» y un equipo «B», y el equipo «B» produce un COA provisional. O bien, pueden producir varios COA similares que pueden producir un estado de indiferencia en el que el estado mayor vacila en elegir entre dos COA igualmente adecuados. A menudo, los miembros del estado mayor que han trabajado en un COA que no se utiliza no se sienten parte del COA elegido. Klein sostiene que, incluso cuando se ejecutan correctamente, los procesos racionales de toma de decisiones no conducen a mejores resultados⁵⁶. Por ello, propuso el modelo de decisión basado en el reconocimiento (recognition-primed decision model, RPM) como alternativa al MDMP.

El RPM proporciona la agilidad y el ritmo necesarios para la guerra de maniobras. Al hacer hincapié en las decisiones rápidas y en la naturaleza iterativa de la planificación, este modelo permite a las unidades subordinadas el tiempo necesario para tomar sus propias decisiones y proporcionar retroalimentación. El comandante está a cargo del RPM y mediante el mismo puede aprovechar al máximo los modelos mentales que ha desarrollado a lo largo de los años. Tras recibir una misión, el comandante conceptualiza un borrador del COA basado en su comprensión de la situación. Si la situación no le resulta familiar, el sistema prevé que el comandante recurra al estado mayor y a los comandantes subordinados para que lo ayuden a conceptualizar un COA mediante un proceso iterativo de análisis de la misión. En el segundo paso, el estado mayor pone a prueba y operacionaliza el COA y comienza a elaborar productos. En el tercer paso, el estado mayor y los comandantes subordinados hacen un juego de guerra del COA. Por último, el estado mayor publica la orden. El RPM crea ciclos de retroalimentación a lo largo del proceso y permite la adaptación a situaciones cambiantes.

Peter Thunholm probó el RPM con el ejército sueco. Durante las pruebas, el estado mayor de una división produjo planes más rápidos, audaces y flexibles⁵⁷. Basándose en estas pruebas, el ejército sueco adoptó el RPM. En 2003, un grupo de investigadores probó el RPM con el estado mayor de una brigada estadounidense. Incluso con pocos conocimientos sobre el RPM, el estado mayor produjo órdenes con un 30 por ciento menos de tiempo que el MDMP⁵⁸. El 4º Batallón, 25º Regimiento de Artillería de Campaña empleó con éxito el RPM durante la operación Iraqi Freedom y dijo que elaboró planes a nivel de batallón de cuatro a ocho horas. Su versión del RPM se presenta aquí (ver figura)⁵⁹. Mi batallón, el 2º Batallón, 502º Regimiento de Infantería, incorporó el RPM al SOP de planificación. En el JRTC, el RPM nos permitió planificar rápidamente una defensa abrumadora y condensar el proceso de planificación del asalto aéreo en menos de veinticuatro horas.

El énfasis de la RPM en lo satisfactorio refleja la eficacia con la que las unidades abordan la toma de decisiones en los CTC. Adler informó que «las unidades exitosas hacen hincapié en la naturaleza continua del análisis de la misión basado en los informes de la unidad y en las evaluaciones del comandante para informar la formulación de COA adecuados dirigidas por el mando» 60. Cuando se combina con la recomendación anterior de aumentar la cohesión de la unidad, el RPM permite a un comandante elegir un marco para una operación a partir de un SOP de la unidad que su estado mayor y subordinados ya entenderán en gran medida y sobre el que pueden iniciar el movimiento. El resto del proceso de planificación se dedica a la operacionalización y comprobación de ese plan inicial.

Entrenar al mando tipo misión mediante ejercicios de fuerza sobre fuerza

Las unidades del Ejército deben concentrarse en ejercicios de fuerza sobre fuerza a gran escala para desarrollar la experiencia y los marcos de referencia necesarios para un mando tipo misión y una guerra de maniobras eficaces. Milley dijo: «Fomentamos el mando tipo misión. y si vamos a tener que operar así en la guerra, tenemos que entrenar como vamos a luchar»⁶¹. El TP 525-3-1 reconoce que «el Ejército no siempre diseña nuestros programas de entrenamiento y ejercicios de forma que faciliten o requieran este tipo de toma de decisiones descentralizada»⁶². Dado que el propósito del mando tipo misión es proporcionar el ritmo y la flexibilidad necesarios para hacer frente a los

complejos problemas de la guerra futura, los ejercicios de entrenamiento deben reproducir esa complejidad.

La complejidad se produce en circunstancias que simulan el azar, la fricción y la niebla de guerra de Clausewitz. El capitán alemán Adolf von Schell introdujo el concepto de Auftragstaktik en la Escuela de Infantería del Ejército de EUA durante los años de entreguerras. Él explicó la importancia de entrenar la Auftragstaktik en condiciones similares a la guerra: «En tiempo de paz no hay incertidumbre, nada va mal, las unidades están siempre completas. En la guerra, es todo lo contrario. Enseñe a sus hombres que la guerra trae sorpresas y que a menudo se encontrarán en situaciones aparentemente imposibles. Todo soldado debe saber que la guerra es un caleidoscopio, repleto de situaciones constantemente cambiantes, inesperadas y confusas. Los problemas no pueden resolverse mediante fórmulas matemáticas o reglas establecidas» 63.

Los soldados necesitan un entrenamiento que les enseñe a lidiar con la ambigüedad, a identificar las oportunidades que pueden ser explotadas, a aceptar el riesgo y a tomar decisiones rápidas. Lind recomendó introducir ejercicios de fuerza sobre fuerza en las primeras etapas del entrenamiento. «Solo enfrentándose a un enemigo activo que intenta confundirlos, sorprenderlos y derrotarlos en un ambiente de incertidumbre y cambios rápidos podrán empezar a comprender la naturaleza de la tarea a la que se han comprometido. Los ejercicios de juego libre son fundamentales para desarrollar la iniciativa, la imaginación y las tácticas nuevas»⁶⁴.

Los entrenadores/observadores reconocen que la falta de repeticiones perjudica a las unidades que realizan operaciones en los CTC. Adler afirma que «las vulnerabilidades del enemigo y las oportunidades tácticas pueden ser transitorias y las brigadas de combate (brigade combat teams, BCT) y los batallones a menudo se ven obstaculizados en la explotación de las oportunidades reveladas porque los escalones inferiores carecen del tipo de agilidad obtenida a través del entrenamiento repetitivo» 65. Las unidades necesitan practicar la guerra de maniobras si quieren tener éxito en ella.

Alemania se dio cuenta de que solo las maniobras a gran escala enseñaban a los comandantes a aceptar el riesgo. Estos ejercicios se convirtieron en algo esencial para la carrera de los oficiales. Durante la década de 1920, incluso con las limitaciones del Tratado de Versalles, el jefe del Comando del Ejército Alemán, Hans von Seeckt, dio prioridad al entrenamiento/ preparación para el caos de los conflictos a gran escala. Estos ejercicios crearon la doctrina y la mentalidad que condujeron al éxito inicial de la Wehrmacht durante la Segunda Guerra Mundial. Él enfatizó que el comandante que prevalecería sería aquel que pudiera reconocer más rápidamente la situación y desplegar sus fuerzas⁶⁶.

El enfoque alemán en enfrentamientos sin restricciones contrasta con los escenarios actuales en los CTC. Las rotaciones del CTC siguen fases predecibles. Las BCT culminan el entrenamiento con una brecha de armas combinadas que enfatiza la sincronización sobre el ritmo. Una división ficticia da órdenes oportunas a una BCT que proporciona inteligencia clara y predice perfectamente cuándo atacará el cuerpo principal del enemigo. Las unidades nunca tienen que procesar la situación utilizando sus propios medios internos a través del reconocimiento. Si bien los CTC limitan los ejercicios demasiado, los ejercicios Warfighter a nivel de división son peores. Las unidades pasan meses realizando juegos de guerra y ensayando para un par de semanas de operaciones con tropas simuladas que carecen de toda iniciativa individual. Los Warfighters se centran en un cruce de cuerpos de agua para demostrar cómo una división puede sincronizar sus medios desde la comodidad de puestos de mando en tiendas de campaña más grandes que las de P. T. Barnum. Las divisiones necesitan entrar en el campo con sus brigadas para enfrentarse a la niebla y la fricción de la guerra.

Solo los ejercicios de fuerza sobre fuerza sin restricciones incentiva a los soldados a identificar las vulnerabilidades del enemigo, a utilizar el mando tipo misión y a explotar las oportunidades a través de la guerra de maniobras. El Ejército puede dedicar tiempo y recursos a los ejercicios de fuerza sobre fuerza si deja de dar prioridad a los ejercicios con fuego real predecibles que a menudo parecen producciones teatrales. Los ejercicios con fuego real refuerzan la planificación detallada y centralizada en lugar de desarrollar la toma de decisiones adaptativa que requiere el caos de la guerra. Los comandantes también deben rechazar las progresiones de entrenamiento tradicionales. No todas las tripulaciones, pelotones y compañías necesitan certificarse antes de un ejercicio de batallón, brigada o división. No importará que esas pequeñas unidades estén preparadas para el combate si su cuartel general superior no puede tomar una decisión oportuna frente al enemigo.

Conclusión

Si el Ejército no realiza estos cambios, se arriesga a luchar contra adversarios con un concepto de guerra de alto riesgo que no está respaldado por su capacidad de decisión. El concepto actual exige que las BCT avancen de forma independiente para tomar posiciones de ventaja relativa. Se moverán de forma semiindependiente con flancos vulnerables durante períodos de dominio del enemigo. Sin el ritmo y la flexibilidad que proporciona el mando tipo misión, estas brigadas no operarán al ritmo necesario para evitar que el enemigo las rodee y las destruya. A menos que el Ejército adopte plenamente el mando tipo misión, corre el riesgo de caer en un desastre multidominio.

Notas

Epígrafe. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. y trad. de Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1989), 598.

- 1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Fort Eustis, VA: TRADOC, febrero de 2020), 17, accedido 2 de julio de 2021, https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-1.pdf.
- 2. Field Manual (FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 6 de diciembre de 2017), 1-80, accedido 2 de julio de 2021, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN6687_FM%20

- 3-0%20C1%20Inc%20FINAL%20WEB.pdf.
- 3. U.S. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 1, Warfighting (Washington, DC: Headquarters, U.S. Marine Corps, 1989), 59.
- 4. B. H. Liddell Hart, «The 'Man-in-the-Dark' Theory of Infantry Tactics and the 'Expanding Torrent System of Attack'», *Royal United Services Institution Journal* 66, nro. 461 (febrero de 1921): 13, https://doi.org/10.1080/03071842109421930.
- 5. Edward N. Luttwak, «The Operational Level of War», *International Security* 5, nro. 3 (invierno de 1980-1981): 20, https://doi.org/10.2307/2538420.
- 6. William S. Lind, Maneuver Warfare Handbook (Boulder, CO: Westview Press, 1985), 4–6.

- 7. GEN Perkins Explains #MultiDomainBattle, March 27, 2017, video de YouTube, publicado por «US Army TRA-DOC», 27 de marzo de 2017, accedido 2 de julio de 2021, https://www.youtube.com/watch?v=sHAOpmg3mtg.
- 8. LANPAC Symposium 2017: GEN Perkins Keynote Address on Multi-Domain Battle, video de YouTube, publicado por «US Army TRADOC», 31 de mayo de 2017, accedido 2 de julio de 2021, https://www.youtube.com/watch?v=X1QghhZbqA8.
- 9. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, 14.
- 10. Robert Leonhard, *The Art of Maneuver: Maneuver Warfare Theory and AirLand Battle* (Novato, CA: Presidio, 1991), 270.
- 11. David Barno y Nora Bensahel, «Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know», War on the Rocks, 23 de mayo de 2017, accedido 2 de julio de 2021, https://warontherocks.com/2017/05/three-things-the-army-chief-of-staff-wants-you-to-know/.
- 12. Robert Coram, Boyd: The Fighter Pilot Who Changed the Art of War (New York: Little, Brown, 2002), 371.
- 13. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, C-7.
 - 14. Ibid.
 - 15. Leonhard, The Art of Maneuver, 186.
- 16. Robert Citino, *The German Way of War* (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2005), xiii.
 - 17. Ibid., xiv.
- 18. Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford Security Studies, 2011), 37.
 - 19. Citino, The German Way of War, 174.
 - 20. Ibid., 32.
- 21. Trevor N. Dupuy, A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945 (Englewood Cliffs, NJ: Prentice, 1977), 116.
 - 22. Shamir, Transforming Command, 71.
- 23. Robert Bateman, «Force XXI and the Death of Auftragstaktik», *Armor* 105, nro. 1 (enero-febrero de 1996): 16–20, accedido 2 de julio de 2021, https://www.benning.army.mil/armor/eARMOR/content/issues/1996/JAN_FEB/ArmorJanuary-February1996web.pdf.
- 24. Thomas G. Mahnken, *Technology and the American Way of War since 1945* (New York: Columbia University Press, 2008), 6.
- 25. «Road Block: Driverless Cars Illustrate the Limits of Today's Al», *The Economist* (sitio web), 11 de junio de 2020, accedido 2 de julio de 2021, https://www.economist.com/technology-quarterly/2020/06/11/driverless-cars-show-the-limits-of-todays-ai.
- 26. Shimon Naveh, *In Pursuit of Military Excellence* (London: Frank Cass, 2004), 10–11.
- 27. Steve Covington, The Culture of Strategic Thought behind Russia's Modern Approaches to Warfare (Cambridge, MA: Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School, octubre de 2016), 22, accedido 21 de julio de 2021, https://www.belfercenter.org/sites/default/files/legacy/files/Culture%20of%20Strategic%20Thought%203.pdf.
- 28. Michael Kofman, «The Moscow School of Hard Knocks: Key Pillars of Russian Security Strategy», War on the Rocks, 17

- de enero de 2017, accedido 2 de julio de 2021, https://warontherocks.com/2017/01/the-moscow-school-of-hard-knocks-key-pillars-of-russian-strategy/.
 - 29. Ibid.
- 30. Lester Grau y Charles Bartles, *The Russian War of War: Force Structure, Tactics, and Modernization of the Russian Ground Forces* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Foreign Military Studies Office, 2016), 57, accedido 21 de julio de 2021, https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Hot%20Spots/Documents/Russia/2017-07-The-Russian-Way-of-War-Grau-Bartles.pdf.
- 31. Sergei G. Chekinov y Sergey A. Bogadnov, «Initial Periods of War and Their Impact on a Country's Preparation for Future War», *Voennaya Mysl* [Pensamiento Militar], nro. 11 (2012).
 - 32. Grau y Bartles, The Russian War of War, 6.
 - 33. Ibid., 51.
- 34. Mikhail Zygar, All the Kremlin's Men: Inside the Court of Vladimir Putin (New York: PublicAffairs, 2016), 276.
 - 35. Ibid., 276-79.
- 36. Mikhail Barabanov, «Testing a 'New Look'», *Russia in Global Affairs*, nro. 4 (octubre-noviembre de 2014), accedido 2 de julio de 2021, https://eng.globalaffairs.ru/articles/testing-a-new-look/.
 - 37. Ibid.
- 38. Lucian Kim, «The Battle of Ilovaisk: Details of a Massacre Inside Rebel Held Ukraine», *Newsweek* (sitio web), 4 de noviembre de 2014, accedido 2 de julio de 2021, https://www.newsweek.com/2014/11/14/battle-ilovaisk-details-massacre-in-side-rebel-held-eastern-ukraine-282003.html.
- 39. Martin Dempsey, «Mission Command White Paper» (Washington, DC: Office of the Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 de abril de 2012), 3.
 - 40. Ibid., 8.
 - 41. MCDP 1, Warfighting, 59.
- 42. TP 525-3-6, The U.S. Army Functional Concept for Movement and Maneuver: 2020-2040 (Washington, DC: U.S. GPO, 24 de febrero de 2017), 15, accedido 2 de julio de 2021, https://adminpubs.tradoc.army.mil/pamphlets/TP525-3-6.pdf.
- 43. TP 525-3-1, *The U.S. Army in Multi-Domain Operations* 2028, 23.
 - 44. Ibid., 42.
- 45. Entrevista a Brandon Teague por el autor, 30 de enero de 2018.
- 46. Stanley McChrystal et al., Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World (New York: Portfolio, 2015), 31.
- 47. John Keegan, Mask of Command (New York: Penguin, 1988), 98.
- 48. Martin van Creveld, *Fighting Power: German and U.S. Performance 1939-1945* (Westport, CT: Greenwood Press), 165.
- 49. Wyatt Olson, «GAO Report Says PCS Costs Rising Even as Number of Moves Drops», Military.com, 10 de septiembre de 2015, accedido 2 de julio de 2021, https://www.military.com/daily-news/2015/09/10/gao-report-says-pcs-costs-rising-even-as-number-of-moves-drops.html.
 - 50. Tom Odom, «A Farewell to Trends», en JRTC COG

Issues and Trends 1st and 2nd Quarters FY 2019 (Fort Polk, LA: Joint Readiness Training Center, 2019).

- 51. Ibid.
- 52. Karol Ross *et al.*, «The Recognition-Primed Decision Model», *Military Review* 84, nro. 3 (julio-agosto de 2004): 6–10.
 - 53. Teague, entrevista.
- 54. Entrevista a Brian Olson por el autor, 30 de enero de 2018
- 55. Entrevista a William Adler por el autor, 31 de enero de 2018.
- 56. Gary A. Klein, Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making (Cambridge, MA: MIT Press, 2009), 96.
- 57. Peter Thunholm, «Military Planning and Decision Making under Time-Pressure: A Scenario Based Experimental Comparison

- between Two Models», en Försvarshögskolans ACTA-serie (Stockholm: Swedish Defence University, 2003).
- 58. David A. Bushey y Michael Forsyth, «Recognition Primed Decision Model—An Alternative to the MDMP for GWOT», *Field Artillery* 11, nro. 1 (enero-febrero de 2006): 10–13.
 - 59. Ibid.
 - 60. Adler, entrevista.
- 61. Barno y Bensahel, «Three Things the Army Chief of Staff Wants You to Know».
- 62. TP 525-3-1, The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028, F-3.
- 63. Adolf von Schell, *Battle Leadership* (Quantico, VA: Marine Corps Association & Foundation, 1987), 63.
 - 64. Lind, Maneuver Warfare Handbook, 44.
 - 65. Adler, entrevista.
 - 66. Citino, The German Way of War, 242-43.