



Integrantes de la Compañía B, 1^{er} Batallón del 1^{er} Regimiento de Cuerpo de Infantería de Marina, atacan un blanco durante un ejercicio con fuego real en Australia, 10 de agosto de 2016. El ejercicio Koolendong es un ejercicio anfíbio con fuego real concebido para incrementar la interoperabilidad del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA y la Fuerza de Defensa Australiana. (Foto: Sgto. Sarah Anderson, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

El liderazgo en las operaciones de combate a gran escala



Mayor Jeremy Smith, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Es el año 2025. Rusia está presionando a un país en Europa Oriental para que se reincorpore a la patria soviética. A medida que aumentan las tensiones, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) solicita que Estados Unidos despliegue un cuerpo de ejército y una

fuerza expedicionaria del Cuerpo de Infantería de Marina para unirse a la recién formada coalición en el Comando de EUA en Europa para enviar el mensaje de que no tolerará más intimidación o agresión de Rusia. Estados Unidos acaba de entrar en un conflicto a gran escala.

En los últimos 25 años, Estados Unidos había invertido todo los gastos de defensa en las operaciones de contraterrorismo y contrainsurgencia en todo el mundo, con un enfoque en el Comando Central de EUA, el Comando de EUA en África y el Comando de EUA en el Pacífico. Si bien este despliegue a Europa Oriental fue una sorpresa, grandes recursos logísticos y de comunicaciones permitieron que Estados Unidos desplegara tropas en ultramar con rapidez, sin interferencia externa. Una vez que la fuerza de tarea conjunta y combinada entró en la «fase de dominar» de las operaciones, los comandantes de división y brigada dependieron mucho de la única experiencia de combate que tenían: operaciones de contingencia limitadas en Iraq y Afganistán. ¿Estaban preparados para liderar en las operaciones de combate a gran escala (LSCO)?

El escenario antes mencionado resume una posibilidad muy realista basado en la estrategia de seguridad nacional actual, que requerirá una fuerza que pueda luchar en todos los tipos de guerra. Cuando llegue el 2025, ¿nuestros líderes estarán preparados para liderar en las operaciones de combate a gran escala? Sin duda alguna. Sin embargo, para estar preparados para liderar en este tipo de guerra, debemos adoptar algunas estrategias.

En primer lugar, necesitamos comprender que, si bien las operaciones de combate a gran escala y las operaciones de contingencia limitadas son diferentes, no deben ser consideradas como completamente separadas y distintas. Se encuentran en el mismo espectro de conflicto. No debemos estar preparados para una de las dos, sino ambas.

En segundo lugar, el Ejército no debería considerar el mando tipo misión como una función de combate. Es confuso. El estado mayor debe centrarse en el mando y control para proporcionar una visualización precisa al comandante para que él pueda liderar su unidad. El mando tipo misión es una filosofía y un método fundamental básico para cómo lideramos en el combate, pero no es una función de guerra.

En tercer lugar, los líderes deben estudiar la historia para garantizar que están preparados para las operaciones de combate a gran escala. Aprendemos de nuestros predecesores y las lecciones aprendidas pueden ser aplicadas en todo tipo de guerra.

Los oficiales militares estarán preparados por liderar en las operaciones de combate a gran escala en 2025 porque el liderazgo en dichas operaciones no será

diferente de lo que ha sido en las operaciones de contingencia limitadas. Debemos estar preparados para todo tipo de conflicto en el continuo.

Operaciones de combate a gran escala y operaciones de contingencia limitadas

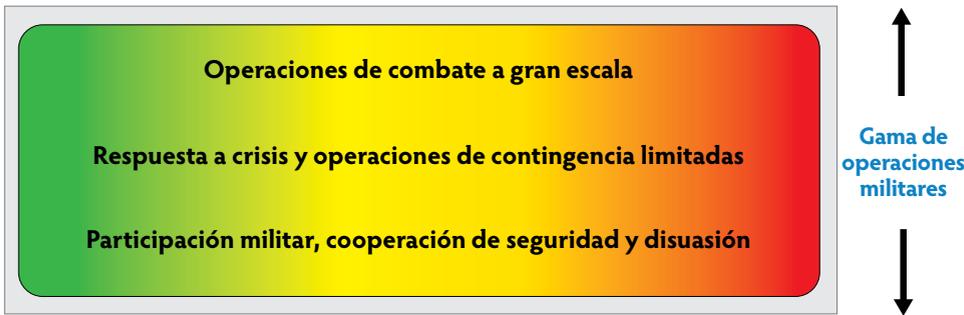
Como militares profesionales, necesitamos dejar de poner la guerra en dos categorías. Las operaciones de combate a gran escala y las operaciones de contingencia limitadas están interconectadas y debemos entrenar para el espectro total de la guerra. Según la Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations, la gama de las operaciones militares —que incluye las operaciones de combate a gran escala; respuestas a crisis y operaciones de contingencia limitadas; interacción militar, cooperación de seguridad y operaciones de disuasión— fluye a lo largo de un continuo de conflicto entre la paz y la guerra¹. Necesitamos comprender las diferencias a lo largo de la gama de las operaciones militares, pero no podemos pretender que creemos que el liderazgo será muy diferente durante cada uno de los tres tipos de conflicto.

Si bien la JP 3-0 coloca las operaciones de combate a gran escala a lo largo de todo el espectro del continuo de conflicto, el Manual de Campaña (Field Manual – FM) 3-0, Operations, las describe como ubicadas «al extremo derecho del continuo de conflicto y relacionadas con la guerra»². Una comparación de la versión de cada publicación muestra puntos de vista obviamente distintos sobre el tema (véase la figura 1). Aunque ninguna de las dos publicaciones define estrictamente las operaciones de combate a gran escala, ambas proporcionan muchos ejemplos y factores para describirlas. La JP 3-0 delinea la operación Iraqi Freedom como un ejemplo de una operación de combate a

El mayor Jeremy Smith, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, recientemente egresó de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y actualmente es alumno en la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Se ha desplegado en apoyo de las operaciones Iraqi Freedom, Enduring Freedom e Inherent Resolve. Smith ha servido en asignaciones tácticas y estratégicas. Su experiencia más reciente fue como segundo jefe de batallón y planificador de la I Fuerza Expedicionaria del Cuerpo de Infantería de Marina en Camp Pendleton, California.

Operaciones nacionales en todo el continuo de conflicto

Paz ← Continuo de conflicto → Guerra



Nuestros líderes pueden usar el instrumento militar de poder nacional en todo el continuo de conflicto en una amplia variedad de operaciones y actividades que se dividen comúnmente en tres grupos como muestra la figura.

Joint Publication 3-0

Operaciones nacionales en todo el continuo de conflicto

Paz ← Continuo de conflicto → Guerra



Field Manual 3-0

(Figuras: JP 3-0, Joint Operations, V-4; FM 3-0, Operations, 1-1)

Figura 1. Una comparación del continuo de conflicto de la doctrina conjunta y la doctrina del Ejército

gran escala porque tuvo múltiples fases³. Además, se agrega que las grandes operaciones y campañas tal como la asistencia humanitaria podrían ser consideradas, o estar justo por debajo de lo que podría considerarse, como operaciones de combate a gran escala según la situación estratégica.

Sin embargo, el enfoque del FM 3-0 se centra en conflictos mucho más grandes como la Segunda Guerra Mundial y la guerra árabe-israelí de 1973. El tema del FM 3-0 claramente implica que las operaciones de combate a gran escala son distintas de las operaciones de contingencia limitadas, pero sí menciona (una vez) que una operación de contingencia limitada

podría ocurrir simultáneamente con las operaciones de combate a gran escala⁴. Con una comparación de estos puntos de vista, los oficiales militares tienen las herramientas necesarias para comprender que aunque los conflictos son clasificados de forma diferente en las descripciones doctrinarias, están presentes en todo el continuo de conflicto. Al igual que los tres niveles de guerra, los tipos de conflicto también coinciden. Esta es una de las razones por la cual el liderazgo en todo tipo de conflicto no difiere mucho de otro (a gran escala versus una contingencia limitada). Según la Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, Army Leadership, el liderazgo es «el proceso de influenciar personas a través de proporcionar el propósito, orientación y motivación para cumplir con la misión y mejorar una organización»⁵. La Marine Corps Warfighting Publication 6-10, Leading Marines, expresa que los líderes deben ser «de buen carácter, como se define en nuestros valores intrínsecos», que son el honor, valentía y compromiso⁶. Sin embargo, ninguna de las publicaciones distingue entre los distintos tipos de liderazgo en diferentes tipos de conflictos, tales como las operaciones de combate a gran escala o las operaciones de contingencia limitadas. Sin importar la situación, un verdadero líder equilibrará el arte y la ciencia del liderazgo cuando toma decisiones, basándose en las necesidades de la unidad, la institución militar y la nación. En todo conflicto,

la filosofía de mando tipo misión yace en la firmeza moral del carácter y les da la libertad de acción a los subalternos para actuar intuitivamente de acuerdo con las intenciones del comandante.

El mando tipo misión versus el mando y control

El mando y control y el mando tipo misión están interconectados, pero esta relación puede entenderse mejor observando los dos conceptos a través de distintos lentes. El mando tipo misión es la razón por la que nuestra nación gana las batallas. No es una función conjunta y no debe ser una función de guerra del Ejército. Es una filosofía. Es un principio. El mando tipo misión es uno de los principios de liderazgo más básicos que los integrantes del Cuerpo de Infantería de Marina han ejecutado por años. A la inversa, en la Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 6, Command and Control, se declara que «ninguna otra actividad por sí sola en la guerra es más importante

que el mando y control»⁷. En otras palabras, el mando y control es la función conjunta más importante porque conecta todas las otras funciones para garantizar la unidad de esfuerzos y unidad de mando.

El mando tipo misión no es una función de guerra. Es un principio básico de liderazgo que se ejerce en diversos grados dentro del marco de mando y control. «Desarrollar un sentido de responsabilidad entre los subalternos» es un principio de liderazgo que simplemente significa que debemos delegar las tareas al nivel más bajo posible y en el punto de fricción⁸. Esto es el mando tipo misión.

La ADRP 6-0, Mission Command, define el mando tipo misión como «el ejercicio de autoridad y orientación por parte del comandante, mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir una

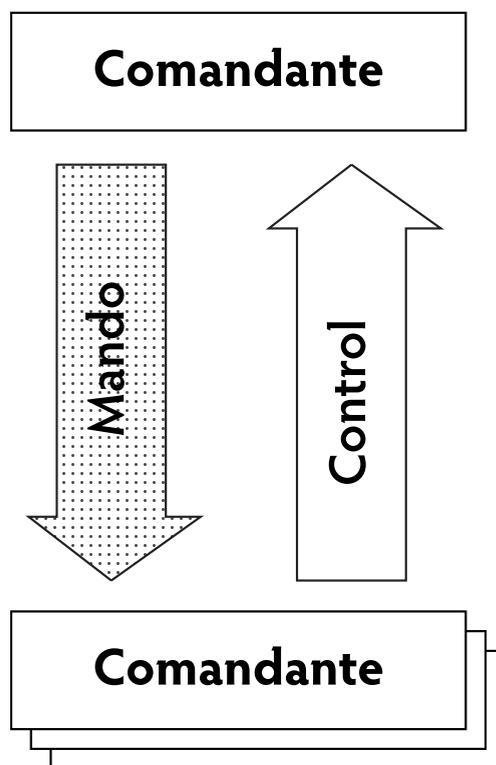
El capitán Andrew Roberts orienta a tropas paracaidistas recién llegadas, el 5 de febrero de 2017, durante la operación Inherent Resolve, cerca de Mosul, Iraq. (Foto: Especialista Craig Jensen, Ejército de EUA)



iniciativa disciplinada según la intención del comandante, a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas»⁹. El punto clave es la iniciativa disciplinada, que implica la confianza mutua entre los líderes y subalternos. Las órdenes tipo misión son inherentes en todas las tareas ejecutadas por una unidad subordinada, en las operaciones de combate a gran escala y las operaciones de contingencia limitadas. Como resultado, debe ser de segunda naturaleza dar todo el apoyo y autoridad necesaria a una unidad subordinada para cumplir con la misión y simplemente decir «vuelen a hacer grandes cosas» o «lleven a cabo el plan del día». Esto destaca que el Ejército debe centrarse completamente en el mando tipo misión como una filosofía en lugar de mantenerlo como una función de guerra.

El Ejército debe volver a adoptar la función conjunta del buen mando y control tradicional. El hecho de que la ADRP 6-0 tiene que poner el mando tipo misión en dos categorías distintas (filosofía y función de guerra) es suficiente para confundir a todos. No tiene sentido. Mantener las cosas simples es lo que continuará haciendo exitoso al Ejército, especialmente cuando se emiten órdenes durante el caos de las operaciones de combate a gran escala y las complejidades de las operaciones de contingencia limitadas.

Según la JP 3-0, el mando y control «abarca el ejercicio de autoridad y orientación por un comandante sobre fuerzas asignadas y agregadas para cumplir con la misión»¹⁰. En la MCDP 6, se declara que el comandante lidera tomando decisiones e influyendo en las acciones de sus subalternos, y el control se ejerce basándose en la retroalimentación de los subalternos mediante el estado mayor del comandante, que luego permite que el comandante se adapte y tome nuevas decisiones basándose en acciones previas (véase la figura 2)¹¹. El mando tipo misión ocurre dentro del mando y control, pero no es lo que define el mando y control. Más bien, es un ciclo muy dinámico que impulsa todas las otras funciones de guerra. El mando y control depende mucho del estado mayor para proporcionar al comandante una visualización precisa del campo de batalla, basado en la retroalimentación de unidades subordinadas. Tomando en cuenta las perspectivas históricas, muchas personas afirmarían que el mando es el arte y el control es la ciencia.



(Figura de la Marine Corps Doctrinal Publication 6, Command and Control, 41)

Figura 2. El mando y control visto como influencia recíproca—el mando como el inicio de la acción y el control como la retroalimentación

La historia

Los verdaderos militares profesionales son humildes. Saben que no existe tal cosa como un plan perfecto. Comprenden que su propio aprendizaje ocurre como resultado de las acciones de otras personas que sirvieron anteriormente. El arte de la guerra existe debido al elemento humano. Los principios de la guerra son científicos, pero necesitan la aplicación humana. Si bien la experiencia es lo que moldea el carácter de un líder, la educación proporciona el fundamento sobre el cual se forja el carácter. El estudio de la historia militar debe apoyar la educación a largo plazo de militares profesionales, e influir de forma positiva en cómo los militares lideran y cómo llevan a cabo la planificación militar en todo tipo de conflicto. Para ello, debe comprenderse que la educación mediante el estudio de la historia nunca es completa, ni es útil, sin la aplicación adecuada.

El arte de liderazgo se desarrolla con el estudio de los métodos de líderes históricos y la aplicación de estos métodos al estilo individual. En 1921, el comandante del Cuerpo de Infantería de Marina, John A. Lejeune, dijo que la relación entre oficiales y soldados no debe ser «superior e inferior, ni la de amo y siervo, sino la de profesor y estudiante»¹². El liderazgo se enseña eficazmente a través del mento-razgo constante de líderes verdaderamente bondadosos. Los estudios de caso de acontecimientos históricos tienen la mayor influencia cuando se enseña el liderazgo a grupos de subalternos. Muchas personas pueden leer un estudio de caso y tener puntos de vista distintos sobre lo que pasó y cómo hubieran manejado la situación. Con el paso del tiempo, emergen temas del estudio de acontecimientos históricos que contribuyen al desarrollo de toda la vida de los militares profesionales.

Los militares profesionales exitosos son estudiantes de por vida. El aprendizaje nunca termina; por esta razón, se proporciona la asistencia en las escuelas militares a las personas que demuestran un gran potencial para lograr el éxito en el grado superior siguiente. Estos estudiantes comprenden lo que significa tener una mente trimilenaria. Por lo general, la mente humana es infinita en su capacidad y puede recordar información aprendida que tiene impacto. Leer libros de todo tipo es lo que moldea cómo pensamos y contribuye mucho al autodesarrollo. Nos da una ventaja frente a competidores y un punto de referencia para temas de interés específicos. Además, los avances tecnológicos del presente permiten el acceso inmediato a revistas académicas, proyectos de investigación y bases de datos, que proporcionan a los militares profesionales el potencial sin precedentes para estudiar todo tipo de materiales. Los humanos no son perfectos, pero pueden esforzarse para aprender tanto como puedan sin dejar de ser humildes. Todo lo que estudiamos puede ser discutido, analizado y aplicado en la guerra futura.

Estudiar la historia militar podría parecer bastante inútil y anacrónico para algunas personas cuando intentan aplicar lo que ha sido aprendido de conflictos pasados en los conflictos actuales y futuros. Aunque las modalidades técnicas para librar la guerra continúan cambiando el carácter de la guerra, la naturaleza de la guerra probablemente nunca

cambiará. Cómo lideramos ha sido influenciado más por el carácter de la guerra que por el tipo de guerra en el continuo de conflicto.

Por ejemplo, la Primera Guerra Mundial y el conflicto actual en Siria están separados por el tiempo y la desigualdad tecnológica, pero la naturaleza de estas guerras tiene muchas similitudes. Las dos guerras se iniciaron con las acciones de personas y, con el tiempo, evolucionaron en ambientes muy complicados que involucraron múltiples Estados nación. Del mismo modo, las actividades que recuerdan la competición de la Guerra Fría se repiten en patrones similares en las guerras indirectas, patrocinadas por los grandes poderes actuales, entre naciones en todo el mundo.

Por medio del estudio de la historia, podemos minimizar nuestra participación en tales conflictos a través de las lecciones aprendidas de nuestro pasado para evitar los mismos errores y sostener los éxitos si aplicamos lo que hemos aprendido. Debido a las brechas generacionales, los militares profesionales deben aprender todo lo posible mediante el estudio de fuentes principales y fuentes secundarias fidedignas. Aunque no hay sustituto para la experiencia directa, la historia, a veces, se repite y el estudio detallado de la historia nos permite aplicar métodos que fueron exitosos en el pasado.

La habilidad de liderar eficazmente es influenciada por la experiencia, pero se fundamenta en el estudio de la historia militar. Es el propio fundamento de nuestra doctrina, que contiene estudios de casos de las operaciones de combate a gran escala y las operaciones de contingencia limitadas. Un verdadero compromiso con la institución es obvio en las personas que nunca dejan de aprender más sobre su profesión. La educación no se acaba. Además, la credibilidad de los líderes en los ojos de sus homólogos y subalternos frecuentemente se basa y se mantiene a través del conocimiento de la historia. La educación a largo plazo de los militares profesionales y su estudio de la historia militar influyen en cómo lideran y llevan a cabo la planificación. Si queremos tener un impacto positivo en las guerras futuras mediante el liderazgo en todos los dominios, debemos aprender y aplicar lo que hemos aprendido de los líderes del pasado.

Las Fuerzas Armadas de EUA no deben limitarse solamente al estudio de las operaciones de combate a gran escala y la preparación para la misma, a pesar del

hecho de que nuestros adversarios han mejorado sus capacidades convencionales mientras que nosotros nos hemos atascado con las operaciones de contingencia limitadas en Iraq y Afganistán. Una lucha de contrainsurgencia puede ocurrir en un conflicto a gran escala, como ocurrió en la operación Iraqi Freedom. Las operaciones a gran escala y de contingencia limitada siempre coinciden en el continuo de conflicto. Debemos estar preparados para todo tipo de guerra.

Conclusión

El mando tipo misión es una filosofía y un principio. No es una función de guerra. El mando y control es una función conjunta que depende del comandante y el estado mayor para proporcionar un entendimiento claro de la lucha basado en acciones y retroalimentación de subalternos. Si queremos comprender las guerra actuales y futuras, debemos continuar estudiando el pasado. La manera más precisa para predecir el futuro es estudiar la historia, que es un requerimiento básico para todos los líderes.

El liderazgo debe centrarse en la comprensión y confianza mutua dentro de una unidad, lo cual permitirá ajustarse a todo tipo de combate. La filosofía de liderazgo no debe cambiar radicalmente en las operaciones de combate a gran escala. Si solo se entrena para un tipo de guerra, el Ejército corre el riesgo de perder la oportunidad para prepararse para las guerras verdaderamente híbridas. A medida que estudiamos en profundidad la historia de conflictos pasados para comprender la relación cambiante del mando tipo misión al mando y control en los conflictos actuales y futuros y aplicar sus lecciones, nos estaremos preparando para el año 2025, independientemente de si son operaciones a gran escala u operaciones de contingencia limitadas. ■

Nota del editor: El presente artículo se escribió antes de la actualización de la Army Doctrine Publication 6-0, Mission Command, en julio de 2019, que cambió el mando tipo misión al mando y control como una función de guerra y revigorizó el planteamiento de mando y control del Ejército.

Notas

1. Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2017), V-4.
2. Field Manual (FM) 3-0, Operations (Washington, DC: U.S. GPO 2017), 1.
3. JP 3-0, Joint Operations, VIII-1.
4. FM 3-0, Operations, 4-19.
5. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, Army Leadership (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleta]), 1-1.
6. Marine Corps Warfighting Publication (MCWP) 6-10, Leading Marines (Washington, DC: U.S. GPO, 2018), 2-3.

7. Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 6, Command and Control (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996), 35.
8. MCWP 6-10, Leading Marines, 2-6.
9. ADRP 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleta]), 1-1.
10. JP 3-0, Joint Operations, III-2.
11. MCDP 6, Command and Control, 40-41.
12. Marine Corps Order No. 29, Relations between Officers and Men (Washington, DC: Headquarters, United States Marine Corps, 1920).