

**ARMADA DEL ECUADOR  
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL  
Guayaquil**

-0-



**LECTURAS RECOMENDADAS**

**EL MANDO TIPO MISIÓN EN EL SIGLO XXI. UN BUEN EQUILIBRIO  
MATTHEW T. ARCHAMBAULT, FRANKLIN G. PEACHEY Y JENNIFER P. SIMS,  
MILITARY REVIEW EDICIÓN HISPANOAMERICANA**

**Lectura Recomendada por:**

TCRN de EM Byron Guerrón  
Asesor del Ejército Ecuatoriano en la  
Academia de Guerra Naval

2020

**“El Mando tipo misión en el siglo XXI. Un buen equilibrio” de Matthew T. Archambault, Franklin G. Peachey y Jennifer P. Sims**

Byron Guerrón

Teniente Coronel de EM

Asesor del Ejército Ecuatoriano en la Academia de Guerra Naval

Esta es una lectura en la cual podemos observar cómo un batallón del Ejército de los EE.UU. [1<sup>er</sup> Batallón del 4<sup>o</sup> Regimiento de Infantería (1-4 IN), conocido como Warrior] pone en práctica sus capacidades en repetidas ocasiones, basándose en las competencias fundamentales del Ejército, específicamente en el mando tipo misión; El Teniente Coronel Archambault comandante de este batallón nos manifiesta lo importante de este mando tipo misión y en pocas palabras se refiere a que las misiones pueden cumplirse sin que el comandante esté presente en todo momento; el escenario y las diferentes situaciones que se presentan no permite que un comandante esté en todas partes, aquí lo importante de exista una iniciativa disciplina que no es más que permitirle a sus subordinados que exploten su iniciativa en el cumplimiento de las misiones, claro está que para ejecutar estas acciones deberán tener en cuenta la intención del comandante, es por eso que el objetivo de este batallón era recrear esa cultura en donde el mando tipo misión es omnipresente y todos actúan a través de una visión común. Además, hace hincapié en que debe existir una dinámica humana mediante el entendimiento firme y minucioso de la comunicación en grupo y cómo el grupo bajo su mando comprende y desarrolla sus propios procesos y procedimientos; por otro lado, menciona los principios del mando tipo misión y afirma que en la actualidad los comandantes no ven, siendo esta la razón por la cual todos los comandantes hasta los líderes de pelotón deben entender y sentirse cómodos con las estrategias de comunicación establecidas para mantener el entendimiento común entre casi todos.

**¿Por qué leer?** El mando tipo misión es una filosofía que guía a los comandantes en los diferentes niveles de mando que ha llevado al éxito de las operaciones en el Ejército de los EE.UU. Este concepto hace énfasis en el subordinado y profundiza en sus capacidades, destrezas y valores; impulsa al líder a fortalecer sus cualidades ante situaciones difíciles en las que tendrá tomar decisiones sin que el superior le indique directamente lo que tiene que hacer, cumpliendo la misión mediante sus capacidades, iniciativa e ingenio, pero sin desconocer la intención del comandante (iniciativa disciplinada), de aquí la importancia de tomar en consideración esta lectura recomendada, ver la experiencia de este batallón y poner en práctica el otorgar a nuestros subordinados esa libertad de acción en la toma de decisiones, claro está, que será limitada por el concepto de la operación y la intención del comandante, estos serán los lineamientos y directrices que deberá tener en cuenta para tomar su decisión.

**Bibliografía**

Archambault, M. T., Peachey, F. G., & Sims, J. P. (2018, julio). El mando tipo misión en el siglo XXI Un buen equilibrio. *Military Review Edición Hispanoamericana*, 73(2). <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Segundo-Trimestre-2018/El-mando-tipo-mision-en-el-siglo-XXI-Un-buen-equilibrio/>

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.

# El mando tipo misión en el siglo XXI

## Un buen equilibrio

Teniente coronel Matthew T. Archambault, Ejército de EUA

Capitán Franklin G. Peachey, Ejército de EUA

Capitán Jennifer P. Sims, Ejército de EUA

**E**l Ejército necesita tener una conversación franca y profunda sobre el mando tipo misión. En calidad de fuerza contraria (OPFOR) del Ejército de Estados Unidos en Europa (USAREUR) en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (JMRC), el 1<sup>er</sup> Batallón del 4<sup>o</sup> Regimiento de Infantería (1-4 IN), conocido como *Warrior*, pone en práctica las competencias fundamentales del Ejército, específicamente el mando tipo misión, con más frecuencia que la mayoría de las unidades que forman parte de las misiones en las que participan. Cinco o más rotaciones por año con variadas organizaciones operativas han mejorado cómo la unidad *Warrior* entiende

El capitán Franklin G. Peachey, oficial de inteligencia del 1<sup>er</sup> Batallón del 4<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, revisa su mapa analógico después de un combate en el ejercicio *Combine Resolve 8*, el cual tomó lugar del 27 de mayo al 12 de junio de 2017 en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto en Hohenfels, Alemania. (Foto: Especialista Naiomy Gaviria, Ejército de EUA)



y aplica la Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 6-0, *Mando tipo misión*, y es por ello que en este artículo intentaremos transmitir estos métodos<sup>1</sup>.

Un mando tipo misión eficaz requiere procedimientos operativos estandarizados (SOP) para organizar de forma adecuada al personal, varias repeticiones del proceso militar para la toma de decisiones (MDMP) y tecnologías apropiadas que permitan la comunicación. Las siguientes secciones ilustran el razonamiento y los procesos subyacentes de cómo el batallón *Warrior* formula sus SOP, emplea el MDMP, integra la inteligencia e incorpora la tecnología cuidadosamente para que el lector pueda desarrollar una mentalidad de mando tipo misión en sus relaciones profesionales.

## Papel del comandante

(Escrito por el teniente coronel Archambault, comandante del 1-4 IN)

La ADRP 6-0 evoca la herencia germánica del mando tipo misión, *Auftragstaktik*, pero pasa por alto un importante componente del concepto alemán para las órdenes de misión y la ejecución descentralizada. El nombre *Auftragstaktik* no surgió como doctrina, sino como explicación para describir cómo el Ejército alemán funcionaba. En pocas palabras, *Auftragstaktik* era cultural en vez de jerárquico<sup>2</sup>. Cada aspecto vinculado a la formación, la organización y el sistema de personal de la Fuerzas Armadas alemanas apoyaba y reforzaba la expresión viva de este concepto. El objetivo del batallón *Warrior* era recrear esa cultura, en donde el mando tipo misión es omnipresente y todos actúan a través de una visión común.

Todo empieza con el comandante. Él es el encargado de tomar el pulso de los principios del mando tipo misión en su equipo. El comandante debe:

- saber si hay confianza mutua entre los diferentes escalones,
- saber si él y su Plana o Estado Mayor han hecho todo lo posible para que exista un entendimiento común,
- saber si su Plana o Estado Mayor está empleando las órdenes de misión,
- apoyar la iniciativa disciplinada y entender por qué sus subordinados la ejecutan
- explicar lo que qué es el riesgo prudente y
- comunicar su intención de forma clara.

El Ejército depende de las personas que lo componen, y como tal, el comandante debe hacer hincapié en la dinámica humana mediante un entendimiento firme y minucioso de la comunicación en grupo y cómo el grupo bajo su mando comprende y desarrolla sus propios procesos y procedimientos.

En su máxima expresión, la filosofía del mando tipo misión permite canalizar nuestra energía y equilibrar el arte del mando con la ciencia del control. Cuando se trata de esfuerzos, los procesos y los procedimientos no solo son importantes, también son esenciales. En la ADRP 6-0 se proporciona un gráfico que explica la filosofía del mando tipo misión. Nosotros reorganizamos el gráfico para que fuera más tangible. En la Figura 1 se puede ver una comparación de las dos versiones. En el esquema de la derecha se establece la relación entre

### El capitán Franklin G.

#### Peachey, Ejército de

**EUA**, es un planificador de inteligencia en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto (JMRC) en Hohenfels, Alemania. Obtuvo una licenciatura en Educación Secundaria en la Universidad de Millersville y una maestría en Diplomacia en la Universidad de Norwich. Se ha desempeñado como oficial de inteligencia de batallón, líder de pelotón de exploradores en Afganistán y comandante de compañía en la Agencia de Seguridad Nacional (NSA).

### La capitán Jennifer Sims,

#### Ejército de EUA,

es una planificadora de transmisiones en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto de Hohenfels, Alemania. Obtuvo una licenciatura en Florida Atlantic University y una maestría en Relaciones Internacionales en Webster University. Entre sus destinos figuran períodos de servicio en Hawái y Afganistán. Su último destino fue como oficial de transmisiones del batallón de fuerza contraria en el Centro de Preparación Multinacional Conjunto.

### El teniente coronel

#### Matthew Archambault,

**Ejército de EUA**, es un observador controlador en el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta (JRTC). Obtuvo una licenciatura en la Academia Militar de Estados Unidos (USMA) y una maestría en la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS). Fue comandante de batallón en Alemania, sirvió en la base conjunta *Lewis-McCord* y cumplió misión en Afganistán.

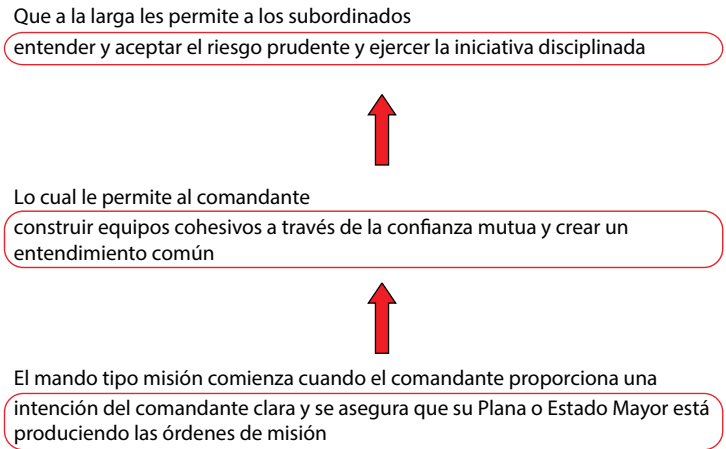
**Filosofía del mando tipo misión**

El ejercicio de la autoridad y la dirección por parte del comandante que emplea las órdenes de misión para permitir la iniciativa disciplinada con base en su intención y empoderar a líderes ágiles y adaptativos en la conducción de operaciones terrestres unificadas.

*Se rige por los siguientes principios:*

- Construir equipos cohesivos a través de la confianza mutua
- Crear un entendimiento común
- Proporcionar una intención del comandante clara
- Ejercer la iniciativa disciplinada
- Emplear las órdenes de misión
- Aceptar el riesgo prudente

*Los principios del mando tipo misión ayudan a los comandantes y a la Plana o Estado Mayor equilibrar el arte de mando con la ciencia del control.*



(Izquierda: gráfico del teniente coronel Matthew T. Archambault; Derecha: gráfico de la Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 6-0, *Mando tipo misión* [Washington, DC: Oficina de Publicaciones del Gobierno (GPO), 17 de mayo de 2012])

## Figura 1. Filosofía del mando tipo misión

los comandantes en escalones diferentes. Por ejemplo, la iniciativa disciplinada es crucial para el concepto, pero se manifiesta en las acciones de los subordinados como resultado de las órdenes de misión, una clara intención y la confianza mutua.

Los SOP y las políticas, cuando se formulan de forma adecuada, establecen los vínculos y las expectativas para los soldados, los suboficiales y los oficiales en la organización. El SOP del mando tipo misión resume cómo el batallón implementa el MDMP, ejecuta un ensayo de armas combinadas, organiza su centro de operaciones tácticas (TOC) y gestiona la información y el conocimiento.

Un SOP del mando tipo misión no es una simple repetición de la doctrina. En él se proporciona orientación sobre cómo los subordinados deben actuar, cuáles son sus responsabilidades y lo que pueden esperar de otros dependiendo de la situación. Todos los SOP deberían reducir el estrés y la fricción porque las personas saben, sin que se les diga, lo que tienen que hacer. En efecto, el SOP determina cómo la Plana o Estado Mayor asesora e informa al comandante, y las responsabilidades entre sus integrantes, para que éste no tenga que desempeñarse como un oficial auxiliar. En gran medida, el éxito en el mando incluye la formulación e difusión de procesos que han probado mejorar los SOP y tienen como base un ambiente de equipo en vez de un régimen jerárquico.

La cultura se fortalece a través de las relaciones. Cualquiera que se desempeñe como capitán de combate (*battle captain*), ya sea un capitán, un teniente o un suboficial, debe saber que esperar de sus radioperadores y del sargento mayor de operaciones. Lo mismo puede decirse del MDMP o cualquier otro proceso que el batallón ejecute. Todos en la Plana o Estado Mayor deben saber cuál es la sección —no el individuo, ya que estos van y vienen— responsable del desarrollo del curso de acción (COA).

Las expectativas para estas relaciones se reflejan en los SOP. Cuando los SOP se emplean en repetidas ocasiones, la cultura de la unidad adquiere un nuevo estándar porque todos saben cómo la unidad ejecuta sus sistemas.

El batallón *Warrior* participan en cinco o seis rotaciones por años y en cada una de estas rotaciones ejecutan el MDMP al menos dos veces, tanto para las operaciones ofensivas como para las operaciones defensivas. Esta increíble cantidad de oportunidades le permite al comandante de batallón, la Plana Mayor y los comandantes subordinados lograr un entendimiento común. Este entendimiento, junto con las relaciones establecidas, permite la formulación de varios SOP. La Figura 2 ilustra la línea de tiempo general<sup>3</sup>. El reto para aquellos que no tengan la oportunidad de realizar múltiples rotaciones en centros de entrenamiento de combate es incluir el MDMP en las guías de entrenamiento

anuales y, en la guarnición de origen, ejecutarlo periódicamente en los ejercicios de pelotón con fuego real y otras actividades que generalmente están a cargo de un solo oficial de Plana o Estado Mayor. Sean cuales fueren las dificultades de entrenamiento, al comandante le corresponde desarrollar y perfeccionar los SOP para que funcionen como estándares para el entendimiento común y un desempeño colectivo excelente.

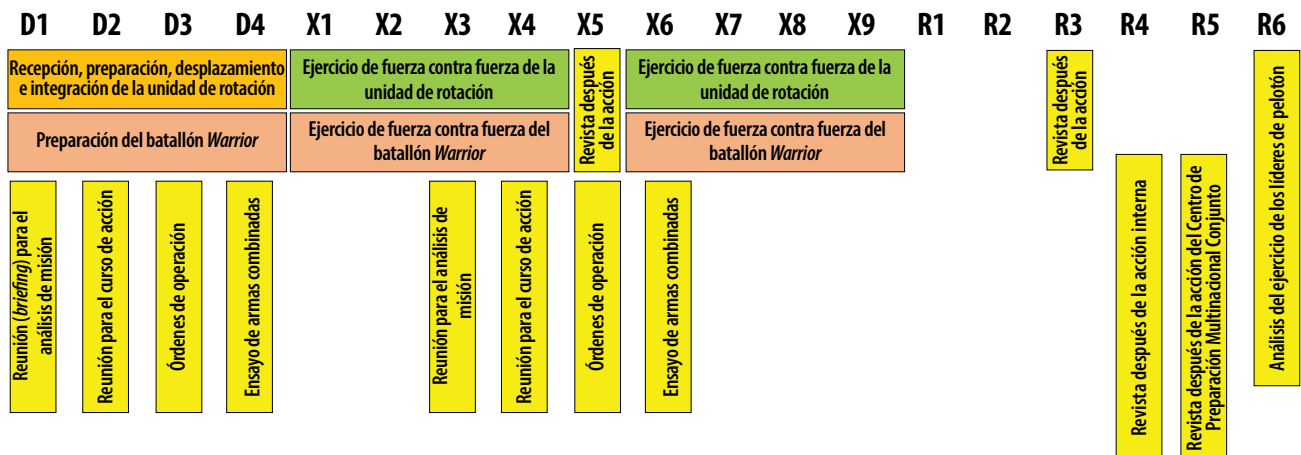
De acuerdo con el Manual de Campaña (FM) 6-0, *Organización y operaciones de la Plana o Estado Mayor y el comandante*, el comandante de batallón debe reunirse con la Plana Mayor para realizar un análisis de la misión y desarrollar diferentes COA<sup>4</sup>. Estas sesiones informativas son vitales para el MDMP y la cultura del batallón. Las sesiones pueden tomar más de un día o pueden realizarse en un solo día; los requisitos de la misión determinan la línea de tiempo de planificación. Yo nunca proporciono cursos de acción específicos. Esta es la oportunidad de la Plana Mayor para demostrarme lo que no sé y desafiar mi percepción con sus habilidades. Si el tiempo lo permite, realizarán juegos de guerra con los COA y nos reuniremos para tomar una decisión sobre los COA.

El diálogo que surge durante estas reuniones es inestimable. La Plana Mayor puede apreciar cómo percibo y analizo el campo de batalla. Estoy articulando mis pensamientos y creando un panorama de lo que ocurrirá. Ninguna variable se queda sin explorar. Tiene que ser así si verdaderamente se quiere dialogar, y es por eso que organizo sesiones informativas para que la Plana Mayor proponga diferentes COA<sup>5</sup>.

Al final, después de la discusión, tomo una decisión sobre el COA y la Plana Mayor comunica la orden de operaciones a los comandantes de compañía. El SOP del mando tipo misión guía las interacciones del comandante, sin importar el tipo de misión. La ciencia del control, los SOP, nos ayuda a entender, visualizar, describir y dirigir. Durante todo el proceso de preparación para que mis soldados tengan éxito en el conflicto, estoy haciendo uso de mis veinte años de experiencia, del diálogo con la Plana Mayor y los comandantes y del ensayo de armas combinadas para mejorar la visualización y compartirla.

El batallón *Warrior* tiene que enfrentarse a la ambigüedad y a la complejidad en cada rotación. La organización operativa nunca es la misma, incluso cuando cambian los períodos de combate durante la misma rotación. Siempre tenemos nuevos compañeros: una compañía de la Guardia Nacional, una compañía de la Reserva del Ejército y muchas veces una compañía multinacional. También nos enfrentamos a un enemigo distinto con diferentes capacidades en cada rotación. A veces peleamos contra una unidad mecanizada o *Strykers*, y siempre es multinacional. Ejecutar las técnicas de combate de batallón no sería suficiente para desafiar a nuestros oponentes, la unidad de rotación.

Mis comandantes, tanto los nuevos como los orgánicos, se reúnen conmigo inmediatamente después de la orden de operaciones para realizar una sesión de confirmación (*confirmation brief*), y en uno o dos días nos reunimos nuevamente para confirmar las órdenes



(Gráfico: Teniente coronel Matthew T. Archambault)

**Figura 2. Un horario típico del proceso militar para la toma de decisiones durante un ejercicio de rotación**

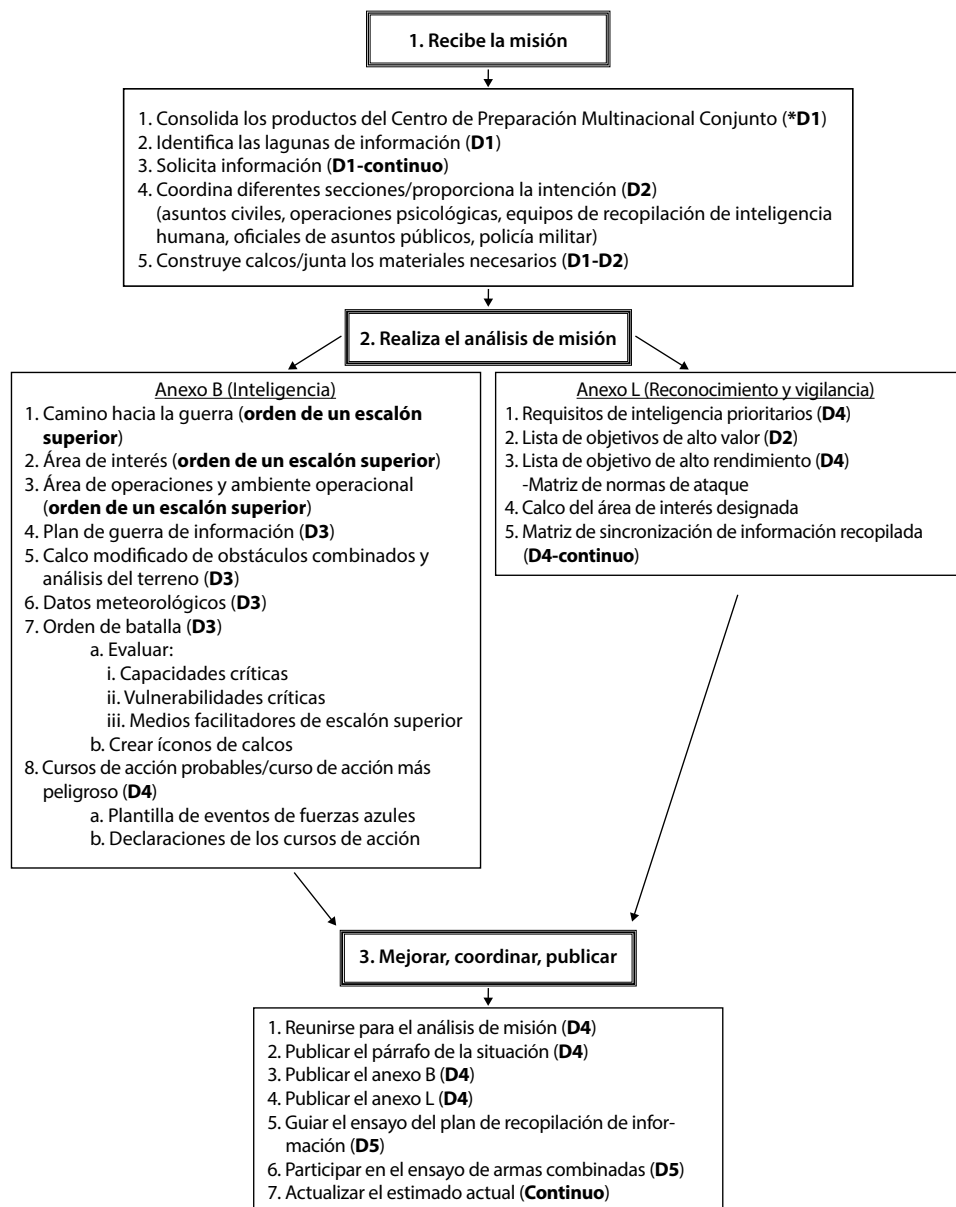
(backbrief). Le sigue un ensayo de armas combinadas en un cajón de arena, lo cual les permite a todos los líderes hasta el nivel de pelotón visualizar cada etapa de la misión. Sin excepción, siempre hacemos cambios a nuestro plan o descubrimos problemas de sincronización que requieren una orden fragmentaria. Arreglamos el problema de inmediato y ensayamos el plan nuevamente. Estos cambios son producto de las conversaciones con los comandantes subordinados y la Plana Mayor

principal. Los comandantes nuevos que se incorporan al batallón son una oportunidad para repensar como hacemos las cosas. Para ellos, todo esto es nuevo. Es una oportunidad de entrenamiento para todos, que se repite una vez más durante el ciclo de planificación defensiva.

Ahora salimos al combate. Las experiencias personales y la tecnología influenciarán cómo el comandante pelea en el campo de batalla, en dónde debe ubicarse, etc. Independientemente del comportamiento del

comandante, los procedimientos deben perfeccionar el proceso de flujo de información. Durante el combate, la visión que tengo de los acontecimientos casi siempre llega en forma de transmisiones de radio. En la actualidad, los comandantes no «ven» nada. Por lo tanto, es esencial que el mando del batallón, desde el comandante hasta los líderes de pelotón, entienda y se sienta cómodo con las estrategias de comunicación establecidas para mantener el entendimiento común entre casi todos en la mayor medida posible.

Nuestra base son las personas. Cualquier aspecto de nuestra profesión depende de las personas. Esto no lo podemos evitar, como tampoco podemos evitar la ley de Murphy, la fricción, la niebla y el caos general característicos del campo de batalla. La guerra no ha cambiado lo suficiente como para que el comandante deje de posicionarse donde considere adecuado para influenciar mejor



\*D= días; este análisis describe 5 días desde que se recibe la misión hasta su ejecución

(Gráfico: Capitán Franklin G. Peachey)

**Figura 3. Técnica de combate 1: Preparación de inteligencia del campo de batalla**

el combate. Algunos tal vez consideren que ese lugar es el TOC. Para mí, es el puesto de mando táctico (TAC) móvil, con dos vehículos *HMMWV*, el del oficial de operaciones (S-3) y el mío.

Nuestros destinos cambian con cada rotación. A veces durante el ensayo de armas combinadas noto que una compañía necesitará ayuda, así que la sigo. En otra ocasión será el ataque principal o la apertura de una brecha. Nunca son los mismos. Una manera de hacer frente a la fricción es desarrollar esta intuición a través del método de ensayo y error durante los ejercicios de entrenamiento.

Me acerco mucho al frente porque es necesario. Algunos se preguntaran ¿Y para qué tenemos el sistema de comunicaciones y monitoreo JCR (Joint Capability Requirement)?<sup>6</sup> Contamos con él, pero no es lo suficientemente rápido. A veces pierde la conexión con el satélite durante las operaciones en los terrenos densos de Europa. Los mapas analógicos constantemente demuestran que son más rápidos. Más adelante, la oficial de transmisiones del batallón *Warrior* describirá en detalle cómo nuestro batallón integra la tecnología de la comunicación.

¿Qué estamos haciendo en el TAC durante el combate? En esta etapa del proceso, estamos depositando nuestra confianza en las modificaciones realizadas a los SOP y las relaciones, y poniendo en práctica el «arte» de mando. A veces nos encontramos evadiendo a exploradores enemigos. La mayor parte del tiempo estamos parados, escuchando las redes, mirando un mapa y pensando. Esta es la mejor parte. Este es el resultado. Después de toda la preparación a través del MDMP y las conversaciones, después de todos los escenarios que he imaginado, ahora me toca sentarme y escuchar las comunicaciones para ver si puedo reconocer lo que está ocurriendo. No tengo que rectificar procedimientos o aclarar mi intención—mi trabajo ahora es estar al tanto de lo que está ocurriendo para intervenir cuando sea necesario. Mi S-3 es quien conduce el batallón. Me consultará cuando necesite tomar una decisión importante. Yo no intervengo en la red de comunicación. Mi oficial de inteligencia (S-2) se sienta detrás de mí. En mi vehículo tengo tres radios, yo escucho dos redes y mi S-2 escucha la red de operaciones e inteligencia. Pongo atención a tanto la red de mando del batallón como a las redes de mando de la compañía, escuchando pasivamente. Mi oficial ejecutivo actualiza al cuartel general superior. Esto es un mando. El S-3 pelea mientras yo

evalúo lo que está ocurriendo en el campo de batalla.

Cuando la rotación acaba y después de analizar la eficacia de los SOP, hacemos algunos arreglos según sea necesario. Todos los días, durante la preparación o la ejecución, estoy tomando notas sobre nuestros SOP, los líderes subordinados y la guerra en general. El Ejército está reconstruyendo su maquinaria bélica de armas combinadas y nadie en realidad sabe cuál será el producto final. No será como el concepto operacional de *AirLand Battle* de nuestros antepasados, pero tal vez tampoco sea muy diferente del mismo. Las revistas después de la acción (AAR) son los principales métodos para mejorar los SOP y por lo tanto, el comandante debe participar en ellas para garantizar que el proceso no sea una pérdida de tiempo.

¿Qué es lo que la organización está evaluando? ¿Cuáles son los estándares y cómo juzgamos nuestras acciones y las de los subordinados? La respuesta debe ser nuestra doctrina, nuestros SOP y nuestras políticas. La organización no influye de forma directa en la doctrina del Ejército, pero si puede modificar sus propios SOP para el TAC y el mando tipo misión. La organización no puede cambiar el Puesto de Mando del Futuro, pero no necesariamente tiene que usarlo si no tiene sentido hacerlo. Los comandantes deben tomar el pulso de la tecnología empleada en su formación y ver cómo esta afecta al mando tipo misión<sup>7</sup>.

Esta es la clave de una organización de aprendizaje. Los comandantes apoyan y guían el proceso de perfeccionamiento y reflexión colectivo. Los comandantes deberían preguntarse ¿Cómo sé que mi organización está aprendiendo?<sup>8</sup> ¿Dónde está la evidencia? ¿Son los procedimientos y la estructura adecuados para la situación actual? Esta es la razón por la cual el perfeccionamiento de los SOP no es responsabilidad de un solo oficial de Estado Mayor, sino de toda la organización, con el comandante como el motor principal.

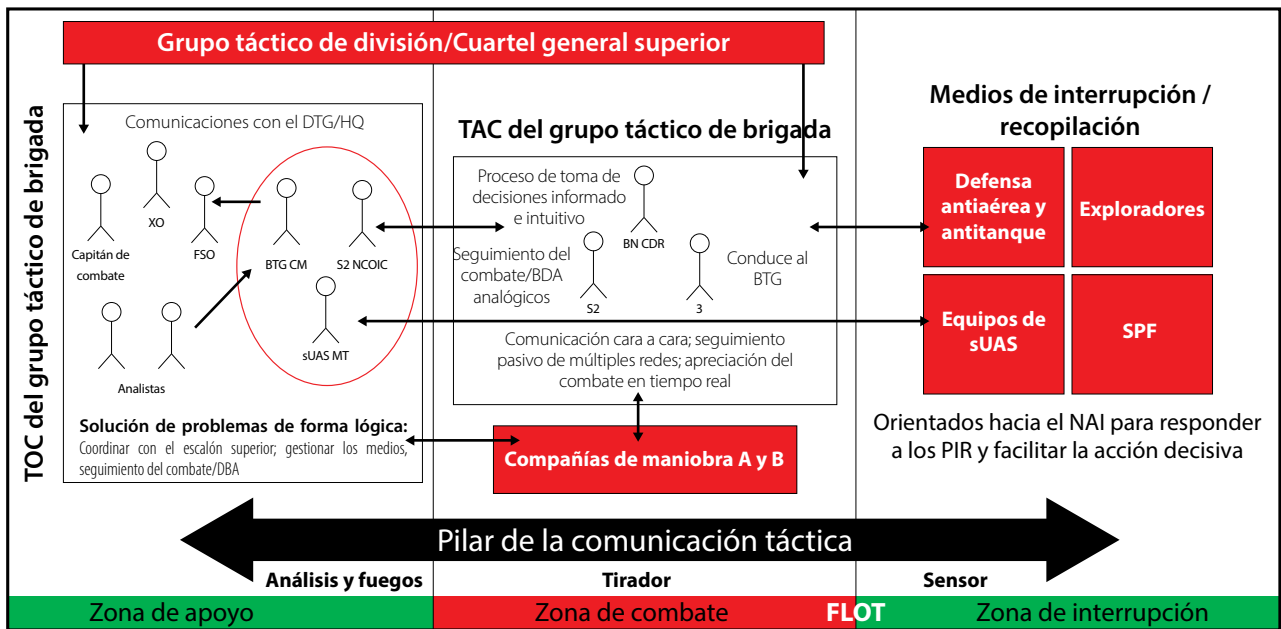
Una reunión con todos los líderes de la organización para evaluar el progreso permitiría el intercambio de perspectivas sobre los SOP y cómo mejorarlos. Este tipo de conferencias, que podrían realizarse anualmente, ayuda a inculcar varios principios del mando tipo misión, como el entendimiento común y la confianza mutua. Cuando el comandante crea este tipo de eventos y se involucra en el proceso, los subordinados aprenden como él o ella se comunica—el significado de sus palabras, gestos e idiosincrasia. Darles a los subordinados la



oportunidad de ver cómo su comandante se desempeña crea las condiciones para que la filosofía del mando tipo misión impregne la cultura del grupo.

Si bien muchos comandantes se consideran brillantes, la realidad es que ningún comandante habla de forma clara, concisa o excelente todo el tiempo. Cuando los SOP estén listos —no necesitan ser perfectos— las AAR para los ejercicios y los entrenamientos pueden ser más estrictas. En este momento, la organización

1. Pon en práctica el MDMP siempre que puedas en ambientes realistas. No te concentres en cómo vas a llevar a cabo el MDMP. Concéntrate en lo que has aprendido del MDMP.
2. No pretendas que lo sabes todo. Escucha a tu Plana o Estado Mayor. Cuestiona, pero permite que te cuestionen también. Tal vez sabes conducir un taller de vehículos motorizados o un ejercicio con fuego real por ti solo, pero en un campo de batalla



BDA—Evaluación de daños de combate

BN CDR—Comandante de batallón

BTG CM—Gerente de recopilación del grupo táctico de brigada

DTG—Grupo táctico de división

FLOT—Línea de vanguardia de las tropas propias

FSO—Oficial de apoyo de fuego

NAI—Áreas de interés designadas

PIR—Requisitos de inteligencia prioritarios

TAC—Puesto de mando táctico

TOC—Centro de operaciones táctico

S-2—Oficial de inteligencia

S-3—Oficial de operaciones

S2 NCOIC—Suboficial S-2 al mando

SPF—Fuerzas de propósito especial

sUAS MT—Entrenador principal de sistemas aéreos no tripulados pequeños

XO—Oficial ejecutivo

(El gráfico del capitán Franklin G. Peachey describe cómo el mando tipo misión funciona en la práctica durante las acciones táctica, haciendo hincapié en la recopilación, procesamiento y difusión de inteligencia).

## Figura 4. Plantilla de inteligencia del mando tipo misión del 1er Batallón del 4º Regimiento de Infantería

pasa de tener que descubrir cómo funciona algo a hacer las cosas mejor que nadie, a descubrir cosas nuevas<sup>9</sup>. Esto —el proceso de perfeccionamiento y reflexión colectivo— es la oportunidad para analizar los factores intangibles del campo de batalla como el tiempo, el terreno y la fricción. Estos tres factores afectan a todas las unidades, pero la unidad que ejercite un mando tipo misión coherente y cuente con SOP eficaces no sucumbirá ante ellos. Estas son algunas recomendaciones finales para los comandantes:

3. Revisa tus SOP. ¿Están siendo empleados? ¿Tienen sentido? Los SOP te ayudan a tener menos conversaciones sobre cómo realizar un proceso, agilizándolo para que puedas concentrarte en la situación final.
4. Crea organizaciones operativas para cada misión. Recuerda que todas las misiones no son iguales.

Cada escalón contará con equipos nuevos, lo que significa que tienes que comunicarte claramente y garantizar que todos comprendan el objetivo.

## **Función de combate Inteligencia**

*(Escrito por el capitán Franklin Peachey, oficial de inteligencia del 1-4 IN)*

Durante la ejecución de misiones tácticas, la inteligencia ayuda al comandante con evaluaciones relevantes, predictivas y específicas<sup>10</sup>. La evaluación es un delicado equilibrio de soluciones lógicas e intuición informada, no una certeza de lo que ocurrirá. Cuando el tiempo apremia, este equilibrio depende en mayor medida de la intuición del oficial. Para poder integrar estas evaluaciones de inteligencia en un sistema de mando tipo misión, es esencial una colaboración estrecha entre el comandante y el oficial de inteligencia. El S-2 debe comprender el proceso de toma de decisiones del comandante y ganarse su confianza.

El propósito de las secciones de inteligencia es organizar y resumir toda la información que llega al TOC para después convertirla en evaluaciones de inteligencia para el comandante. No es un proceso mecánico. El S-2 debe ponderar cuánto tiempo le dedicará a la solución de problemas (lo que ve en el campo de batalla) y a las evaluaciones que se basan en su intuición (análisis predictivo)<sup>11</sup>. La situación táctica a continuación demuestra cómo el equilibrio de ambas actividades es necesario.

Una unidad de ataque y reconocimiento identifica a una compañía de infantería a pie defendiendo una colina, aislada y sin apoyo de la línea de combate principal. El S-2 hace una evaluación rápida de dónde el enemigo podría maniobrar a esa compañía. La lógica dictará el tiempo disponible para el desplazamiento y la distancia hasta la próxima sección del terreno que puede ser defendida, entre otras variables. Sin embargo, el S-2 tiene que hacer una rápida evaluación que le permita al comandante explotar la ventaja táctica. En vez de plantear todas las posibilidades a través de un proceso lógico, un S-2 experimentado usa su intuición y le ofrece al comandante una evaluación rápida de dónde cambiará el poder de combate. En la guerra no hay nada seguro, como tampoco hay tiempo suficiente para incorporar cada dato analítico en la evaluación, ya que esto puede conducir a una parálisis analítica y eliminar los aportes del oficial de inteligencia en el proceso de toma de decisiones urgentes.

La sección de inteligencia es una herramienta del batallón que analiza deliberadamente al enemigo, pero «los frutos de tal análisis pueden sentar las bases para la cognición rápida»<sup>12</sup>. El S-2 debe determinar cuánto tiempo pasará revisando la enorme cantidad de datos analíticos que le proporciona la sección cuando necesita hacer una evaluación rápida. Para ello, es necesario intuir cuáles de esos datos son los más útiles en una evaluación detallada y pertinente para el comandante. Esto se puede lograr a través de procesos y procedimientos claros sobre cómo estructurar la sección de inteligencia, lo cual ayudaría en la producción y la exactitud de estas evaluaciones (Véase la Figura 3). Si no dedicamos tiempo para definir y mejorar los procesos y los procedimientos, los equipos de inteligencia no podrán desarrollar plenamente la capacidad para analizar problemas y usar su intuición en el fragor de la batalla.

De la misma manera que un elemento de maniobra ejecuta por instinto una técnica de combate cuando se produce un contacto inesperado, la sección de inteligencia debe tener técnicas de combate claras para ejecutar la preparación de inteligencia del campo de batalla (IPB), el MDMP y el seguimiento del combate (Véase la Figura 3). Una sección de inteligencia debe contar con una estructura operativa específica y una lista de personal dedicados al IPB, el MDMP y el seguimiento del combate. Para desarrollar estos sistemas, el oficial de inteligencia debe evaluar detalladamente las tareas que hay que completar y gestionar al personal según las mismas; una hoja de cálculo Excel puede servir como la principal herramienta de gestión del conocimiento para estos sistemas. Cuando cada tarea tiene a alguien asignado, la sección puede formular, mejorar y ensayar las técnicas de combate y los SOP.

El próximo objetivo es tener dominio de estas técnicas y actividades. Las repeticiones no son suficientes<sup>13</sup>. Para ser verdaderamente diestra, la sección debe planificar, preparar y ejecutar sus propios ejercicios. También deben ensayar e inculcar la estructura operativa, las técnicas de combate y los SOP.

Estos ejercicios no necesitan ser complejos o prolongados. Deberían centrarse en aumentar la memoria muscular durante los momentos de inestabilidad considerable (p. ej., los movimientos del TOC, el seguimiento del combate durante los ataques principales y la ejecución rápida de la IPB después de identificar cambios significativos en el ambiente operacional). Con

estos sistemas y prácticas, los soldados y los equipos del batallón *Warrior* tienen la confianza, que no tenían previamente, para tomar la iniciativa y emplear su intuición en los análisis. Esta preparación le permite al S-2 orientar las habilidades analíticas de la sección, lo cual alimenta directamente las evaluaciones creadas durante el proceso de planificación.

A medida que la sección de inteligencia comienza la planificación, la capacidad lógica e intuitiva de toda la Plana Mayor se va incorporando. La IPB no se realiza de forma aislada. El oficial ejecutivo la autoriza y el S-2 la facilita. El S-2 utiliza el análisis proporcionado por la sección y la Plana Mayor para formular los cursos de acción del enemigo. El S-2 debe colaborar constantemente con la Plana Mayor y los comandantes durante el desarrollo de los COA, pero también debe ser consciente de la fuente durante la formulación de las evaluaciones. Cuando el S-2 se reúne con el comandante de batallón para analizar la misión, lo hace en representación de la Plana Mayor y el análisis colectivo.

Durante la formulación de los COA, el S-2 colabora de cerca con el gerente de recopilación y el personal de operaciones para establecer los requisitos prioritarios de inteligencia (PIR) y alinear los medios de recopilación. Cuando el S-3 aprueba los PIR y la Plana Mayor comienza a ejecutar el MDMP, el papel del S-2 adquiere una doble función. Primero, el desplazamiento inicial de los medios de recopilación empieza mientras la sección de inteligencia revisa sus evaluaciones. Segundo, el S-2 juega un papel activo en el desarrollo de los COA propios y los juegos de guerra. Cuando la Plana Mayor realiza los juegos de guerra, el oficial de inteligencia aporta un conocimiento esencial de la composición del enemigo y coordinada con los medios de recopilación para que estos comiencen a clarificar los detalles de la disposición enemiga.

La sección de inteligencia debe garantizar que sus evaluaciones le ofrecen al comandante una perspectiva precisa de la amenaza cuando se realizan los juegos de guerra. El juego de guerra debe ser frustrante e incluso conflictivo. El S-2 es el «aguafiestas» de todo el trabajo duro y los planes de la Plana Mayor. Lo mismo puede decirse cuando el comandante selecciona un COA propio y el batallón realiza el ensayo de armas combinadas. En su papel de aguafiestas, el S-2 incorpora el enfoque de armas combinadas del enemigo de manera simultánea en varios dominios para que el batallón tenga una

visión exacta de los riesgos que deben ser mitigados en su plan. Esta presión lleva a que los comandantes de maniobra reaccionen calculadamente ante las posibles acciones enemigas mientras desarrollan un entendimiento común en todo el batallón. El oficial de inteligencia debe sincronizar las evaluaciones de su sección en toda la Plana Mayor y presentarlas con confianza durante los eventos de MDMP clave.

Cuando acaba la fase de planificación, la importancia del sistema de mando tipo misión establecido en el batallón y en la sección de inteligencia crece de manera exponencial. Mientras los elementos de reconocimiento establecen y mantienen el contacto con el enemigo, los analistas evalúan y resumen los informes para después enviárselos al gerente de recopilación, el entrenador principal de sistemas aéreos no tripulados pequeños (SUAS) y el suboficial de inteligencia encargado de la célula de inteligencia del TOC. Con este análisis inicial, la célula de inteligencia actualiza el panorama operacional común y la evaluación de daños de combate, responde los PIR, coordina la gestión de objetivos relevantes con la célula de fuego, transmite datos de inteligencia al TAC a través de las redes de operaciones y de inteligencia, y continúa perfeccionando el empleo de medios de recopilación (Figura 4). Una sección sincronizada que emplea el sistema de mando tipo misión puede realizar varias tareas al mismo tiempo como también difundir la inteligencia y los análisis eficazmente.

Además de estas tareas de seguimiento del combate, la célula de inteligencia realiza dos sesiones de sincronización específicas diariamente para mantener un entendimiento común en la fuerza. Primero, la célula de inteligencia realiza una sincronización de inteligencia con la compañía de reconocimiento. Durante esta sincronización se revisa el panorama operacional común, se ajustan los PIR, se validan las áreas de interés y se mejora el plan de recopilación de las próximas veinticuatro horas. Una vez realizadas estas actividades, el S-2 modifica el COA enemigo y presenta una evaluación actualizada durante la segunda sesión de sincronización, la cual consiste en una reunión con todos los comandantes para actualizarlos sobre las operaciones y la inteligencia.

Al estar al lado del comandante, el S-2 puede comunicarse cara a cara y ver de forma directa la inestabilidad del combate (Figura 4). El S-2 debe ponderar

cuándo es necesario emplear la célula de inteligencia o sus propios sistemas de seguimiento analógicos. Los dos datos de información vitales que el comandante necesita saber sobre el enemigo son su disposición y composición (la evaluación de daños de combate y el análisis de poder de combate relativo). Una manera sencilla de seguir de forma analógica es actualizar en una pizarra toda la información de la célula de inteligencia.

Tiene que existir un equilibrio entre el empleo de sistemas analógicos y las herramientas tecnológicas. Ya sea debido a interferencia electrónica eficaz o a la amenaza que pueda suponer una gran presencia digital a la supervivencia, todos los elementos deben estar preparados para ejecutar el mando tipo misión y las operaciones de combate en un ambiente sin medios digitales. Es crucial no solo para entender la amenaza sino también para continuar preparándonos sobre cómo operar en un ambiente limitado. En definitiva, la labor del S-2 es proporcionar evaluaciones relevantes, predictivas y específicas al comandante sin importar las dificultades técnicas o tácticas.

Estas son algunas recomendaciones finales para los oficiales de inteligencia:

1. Prepárate y consulta a la sección de inteligencia sobre cómo solucionar problemas de forma lógica; mantente informado y usa tu intuición en los análisis cuando sea necesario.
2. Mantente informado y disponible para que puedas proporcionar evaluaciones relevantes, predictivas y específicas al comandante de batallón en todo momento.
3. Reúne a los miembros de la Plana Mayor y a los comandantes para discutir los COA enemigos. Dominar la IPB es fundamental para ejecutar eficazmente el MDMP.

## Función de combate Mando tipo misión

*(Escrito por la capitán Jennifer Sims, oficial de transmisiones del 1-4 IN)*

La tecnología de la comunicación (CT) está permeando la existencia humana a un ritmo cada vez mayor, con artefactos digitales para cada aspecto de la vida<sup>14</sup>. El Ejército de EUA no es inmune a esto. La CT digital se puede apreciar en cada escalón y función y sin embargo, su impacto no se ha analizado detenidamente<sup>15</sup>. Aunque la capacidad de la CT para superar

las deficiencias humanas durante la comunicación es obvia, existe una noción equivocada de que más tecnología es mejor. En el conflicto terrestre, se debe considerar el impacto de la CT en el mando tipo misión. Si bien la CT supera la capacidad humana para la comunicación, la CT no es sinónimo de mando tipo misión. Su aplicación actual y generalizada degrada el aspecto humano de la ejecución del mando tipo misión y lleva a una dependencia indeseable de la misma. La función de combate Mando tipo misión hace uso del personal, las redes de comunicación, los sistemas de información, los procesos y el equipo para facilitar cómo los comandantes y las unidades luchan, en vez de dictar cómo los comandantes y las unidades tienen que emplear la tecnología.

El mando tipo misión es una actividad humana, mientras que la CT es una herramienta que ayuda a superar nuestros límites. La CT posibilita la comunicación a grandes distancias, permite el almacenamiento prácticamente ilimitado de información y datos, proporciona los medios para que las personas compartan información recopilada y procesen información nueva, y facilita los medios para compartir ese almacenamiento ilimitado de datos e información, fruto de la colaboración, a grandes distancias. Esta es una capacidad significativa para cualquier comandante cuando ejecuta el mando tipo misión, pero a menudo lleva a que las unidades se centren en la CT cuando establecen los sistemas de mando tipo misión. La mayoría de las personas piensan sobre CT específicas cuando alguien menciona el mando tipo misión. Sin embargo, la CT solo forma parte de dos componentes de un sistema de mando tipo misión: las redes y los sistemas de información; el personal, los SOP o las instalaciones y el equipo no son afectados<sup>16</sup>. Este enfoque limitado crea una situación en la que el comandante intenta solucionar algunas deficiencias en otros componentes del mando tipo misión a través de la CT.

El conflicto terrestre es una empresa compleja. El número de variables que pueden afectar una operación es inmenso, por no decir infinito. Por factores que van desde las condiciones meteorológicas hasta las acciones enemigas, la mayoría de los planes sufrirán modificaciones durante su ejecución debido a factores inesperados. Un sistema de mando tipo misión integral permite que las unidades se ajusten a estas variables sin instrucciones adicionales del comandante.

Un sistema que depende de la CT requiere la intervención del mando y socava el valor inherente del concepto de *Auftragstaktik*.

La CT proporciona entendimiento situacional ilusorio, en donde cada unidad en cada nivel es capaz de ver la posición exacta del resto de las unidades. La CT facilita la búsqueda específica de un ícono para ver lo que una unidad puede estar haciendo, pero no sincroniza a la unidad. La CT no puede aclarar la intención del comandante o ayudar a las unidades a ajustarse cuando no entienden la intención. La CT no puede orientar a una unidad cuando esta tiene dudas. La CT no puede mitigar el riesgo o explicar lo que podría ser considerado como iniciativa disciplinada ante el riesgo. La CT no compensa de forma adecuada los factores intangibles del arte de mando si una unidad ignora la dimensión humana. La CT permite que las personas, en la ubicación y con las herramientas adecuadas, ejecuten SOP bien definidos y ensayados. Cuando una unidad no considera el aspecto humano del mando tipo misión, el comandante, o un miembro de su Plana o Estado Mayor, tiene que usar la CT para resolver los imprevistos, en vez de la unidad simplemente responder.

El mando tipo misión en el 1-4 IN significa que cada individuo ejecuta sus cometidos según los SOP ensayados. La CT permite que las personas se comuniquen a grandes distancias que, de otra manera, no hubiera sido posible. Sin embargo, la misma no coloca a los individuos dónde necesitan estar o ejecuta los SOP autónomamente. Solo la práctica constante de un SOP garantiza que la recopilación y difusión de datos e información se realiza de forma adecuada y llega a las manos de quienes la necesitan. Con los SOP para la ejecución del mando tipo misión, el comandante y el S-6 pueden emplear la CT con mayor eficacia, en vez de emplearla en cada lugar posible.

Cuando la CT es ubicua, es mucho más fácil depender de ella que formular y practicar los SOP. La dependencia de la CT y la dimensión humana del mando tipo misión se puede ver como una relación lineal, mientras menos una unidad se centre en la dimensión humana, mayor será la dependencia de la CT, y viceversa. Disminuir la dependencia de la CT es deseable, ya que esto supone menos vulnerabilidades propias y enemigas. Todos han experimentado algunas de estas vulnerabilidades y saben lo frustrante que es cuando un sistema del cual dependemos falla y nos deja sin poder comunicarnos.

La guerra electrónica enemiga y las capacidades cibernéticas pueden negar, perturbar y degradar las comunicaciones analógicas y digitales, pero las vulnerabilidades enemigas van más allá de la guerra electrónica y los dominios cibernéticos. La CT digital en los puestos de mando requieren de equipo considerable, incluyendo un antena colocada fuera de la cobertura de árboles y esfuerzos logísticos que aumentan el tráfico de vehículos, los cuales representan una gran huella visual para el fuego directo e indirecto. Los vehículos que emplean la CT digital requieren una conexión por satélite, lo que significa que la cubierta de los árboles o el terreno escarpado impiden que los sistemas funcionen correctamente. Una publicación reciente aborda cómo los sistemas informáticos en las plataformas de combate pueden comprometer y disminuir la eficacia de toda la plataforma de combate<sup>17</sup>.

Nuestras propias vulnerabilidades pueden ser externas e internas; algunas de ellas son la interferencia, la congestión de la red, los errores de configuración y las fallas en el sistema. Es probable que las unidades que dependen en gran medida de la CT tengan muchos dispositivos de la CT, lo cual aumenta el espectro de interferencia entre los sistemas como también causa congestión si varias personas intentan comunicarse a través de los mismos medios simultáneamente. Las personas son las que configuran los sistemas de la CT, tanto física como técnicamente, lo que significa que un posible error humano puede causar errores de configuración. Si bien las pruebas del sistema y el entrenamiento pueden reducir el riesgo, algunas funciones solo pueden ser ensayadas cuando son necesarias (p. ej., el alcance de un sistema de radio a un punto específico o cómo un sistema de seguimiento del combate recibe y envía grandes cantidades de datos desde diferentes ubicaciones). La capacidad para corregir los errores de configuración y restablecer el servicio varía según las personas y los sistemas, pero las vulnerabilidades operativas permanecen.

Estas vulnerabilidades comprometen la dependencia excesiva de la CT. Si bien algún tipo de dependencia es normal, depender lo menos posible de la CT disminuye la amenaza. Una unidad puede reducir la dependencia centrándose en el aspecto humano y adoptando un enfoque eficaz para la aplicación de la CT. El 1-4 IN ejerce el mando tipo misión a través de los SOP y emplea la CT de forma selectiva para conectar personas,

no para explicar sus responsabilidades o colocarlas en los lugares correctos. Los escalones inferiores tienen límites, líneas de fase, palabras clave y misiones bien definidos; por lo tanto, saber dónde están las otras unidades no requiere de un monitor, solo conciencia situacional. Como resultado, las pantallas del JCR no se encienden<sup>18</sup>. En vez del Puesto de Mando del Futuro (CPOF), el batallón emplea un mapa analógico. La unidad emplea una robusta red de radio de frecuencia muy alta (VHF) en vez de canales de radio de frecuencia ultra alta (UHF) porque el puesto de mando táctico casi siempre se encuentra en una posición en la que puede comunicarse con toda la formación. Por último, contar con un plan de contingencia de comunicaciones establece lo que hay que hacer cuando se degradan las comunicaciones. El 1-4 IN se centra en la dimensión humana del mando tipo misión empleando la CT selectivamente y reduciendo el riesgo de sus vulnerabilidades.

Estas son algunas recomendaciones finales para los oficiales de transmisiones:

1. La CT requiere un plan primario, alternativo, de contingencia y de emergencia (PACE) por una razón. Si el cuartel general superior considera que la CT no cumple ninguna función en tus operaciones, proporciónale retroalimentación y emplea los medios auxiliares según sea necesario. Las operaciones dictan la comunicación, no al revés.
2. Establece un plan de comunicaciones basado en un entendimiento profundo de las operaciones actuales. Cambios en el plan de maniobra requerirán cambios en el plan de comunicaciones.
3. Asegúrate de que la formación entienda el impacto del empleo de cada aparato de la CT. Recuerda que el impacto no solo se limita a la esfera de las comunicaciones.

## Conclusión

El batallón *Warrior* pone en práctica sus capacidades en repetidas ocasiones, sin las distracciones que afectan a otros batallones y brigadas. Tampoco tenemos un cuartel general superior que requiere que empleemos sistemas de mando tipo misión específicos que dificultan la maniobra. El Ejército puede beneficiarse de la perspectiva del JMRC sobre el mando tipo misión y perfeccionar su competencia en la maniobra de armas combinadas a medida que evoluciona sin imponer restricciones. De lo contrario, la maniobra de armas combinadas dependerá de la tecnología de la comunicación en vez de las demandas de la situación.

Muchos líderes se sienten cómodos con la CT debido a sus experiencias con las operaciones de contingencia en Irak y Afganistán, en donde esos sistemas han evolucionado. Sin embargo, las necesidades de la maniobra de armas combinadas son tan diferentes como las suposiciones en todo el espectro de operaciones militares sobre cómo aprovechar el mando tipo misión y la CT. Los autores de este artículo tienen amplia experiencia en diferentes cargos en Irak y Afganistán. Esas experiencias han configurado, en parte, nuestra perspectiva sobre el mando tipo misión, no solo para este artículo, sino para cómo este batallón lucha. La experiencia de este batallón ha sido que un mando tipo misión eficaz emerge cuando los comandantes se aseguran de incluir a su organización y sus sistemas de forma clara y codificada en los SOP; planifican detallada y frecuentemente, para que todos en el equipo tengan un entendimiento común y surja la confianza; y ejecutan según las necesidades del mando y no debido los límites impuestos por la tecnología. Esperamos sinceramente que este artículo ayude a avanzar el diálogo y haga aportes útiles sobre el mando tipo misión. ■

## Notas

1. Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 6-0, *Mando tipo misión* (Washington, DC: Oficina de Publicaciones del Gobierno (GPO), 17 de mayo de 2012).

2. John T. Nelsen II, *Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle* (Fort Belvoir, Virginia: Centro de Información Técnica de Defensa (DTIC), septiembre de 1987), pág. 21.

3. El 1<sup>er</sup> Batallón del 4<sup>o</sup> Regimiento de Infantería (1-4 IN) recibe

una orden del Grupo de Operaciones del Centro de Preparación Multinacional Conjunto para cada fase o período de combate durante la rotación. Si bien hay instrucciones específicas para lograr los objetivos de adiestramiento, el batallón *Warrior*, además de actualizar su cuartel general superior y reunirse con el Grupo de Operaciones para confirmar las órdenes, también tiene «libertad de acción»—la capacidad para planificar y luchar con la misma

libertad que la unidad de rotación contraria.

4. Manual de Campaña (FM) 6-0, *Organización y operaciones de la Plana o Estado Mayor y el comandante* (Washington, DC: GPO, mayo de 2014, pág. 9-3.

5. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization* (Nueva York: Random House, 1990), pág. 217. «Cuando un equipo se vuelve más alineado, emerge un entendimiento direccional común, y la energía de los individuos se armonizan. Se desperdicia menos la energía. De hecho, se desarrolla una resonancia o sinergia... Hay un propósito común, una visión compartida y un entendimiento sobre cómo complementar los esfuerzos de cada uno».

6. El Joint Capability Requirement es una mejora complementaria del Force XXI Battle Command Brigade and Below y el Rastreador de Fuerza Azul (BFT).

7. Martin van Creveld, *Command in War* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1987), pág. 261. «Ninguna tecnología de la comunicación o de procesamiento de datos, ningún sistema de organización, ningún procedimiento o método, es suficiente para garantizar la conducción con éxito, o incluso adecuada, del mando en la guerra».

8. Senge, *The Fifth Discipline*, págs. 220–21. «La disciplina del aprendizaje en equipo requiere dominio de la prácticas de diálogo y discusión [...] la disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica».

9. Daniel Goleman, *Focus* (Nueva York: HarperCollins, 2013), pág. 28. «Si no practicamos lo suficiente, todas estas (actividades) requerirán nuestra concentración. Pero si conseguimos dominar las habilidades que son necesarias a un nivel adecuado, no requerirán de un esfuerzo cognitivo extra—y nos permitirá prestar atención a los detalles adicionales que solo los que están en los niveles superiores perciben».

10. Publicación de Referencia Doctrinal del Ejército (ADRP) 2-0, *Inteligencia* (Washington, DC; GPO, 31 de agosto de 2012), cap. 2-2.

11. Malcom Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking* (Nueva York: Little, Brown, 2005), pág. 141. «Un proceso de toma de decisiones verdaderamente eficaz depende del equilibrio entre el pensamiento instintivo y deliberado».

12. *Ibid.* pág. 141.

13. Malcom Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (Nueva York: Little, Brown, 2008). Gladwell describe cómo «los investigadores creen que el número mágico para ser verdaderamente competente en algo es diez mil horas». Aunque puede variar entre ocho mil o doce mil horas, lo que queda claro es que si alguien quiere ser un experto en su campo, debe realizar el mayor número de repeticiones posible.

14. Drew Silver, «Chart of the Week», Centro de Investigación Pew, última actualización 14 de marzo de 2014, consultado el 7 de noviembre de 2017, <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/03/14/chart-of-the-week-the-ever-accelerating-rate-of-technology-adoption/>; Daniel Burrus, «The Internet of Things Is Far Bigger than Anyone Realizes», sitio web de Wired, noviembre de 2014, consultado el 7 de noviembre de 2017, <https://www.wired.com/insights/2014/11/the-internet-of-things-bigger/>.

15. «Project Manager Mission Command», PEO-C3T (Program Executive Office Command Control Communications-Tactical) (sitio web), consultado el 17 de noviembre de 2017, <http://peoc3t.army.mil/mc/>.

16. ADRP 6-0, *Mando tipo misión* (Washington, DC: GPO, 17 de mayo de 2012), 3-8–3-11.

17. Grupo de Guerra Asimétrica (AWG), *The Defense of Battle Position Duffer: Cyber Enabled Maneuver in Multi-Domain Battle* (Fort Meade, Maryland: Grupo de Guerra Asimétrica (AWG), 2016), págs. 5–6.

18. Dos problemas clave impiden que el 1-4 IN emplee con más frecuencia los sistemas del Joint Capability Requirement, la velocidad de las actualizaciones de ubicación y el requisito de conexión por satélite. En los conflictos de alta intensidad, el desplazamiento de las unidades y los acontecimientos ocurren más rápido que las actualizaciones, lo que significa que los comandantes que emplean los sistemas están recibiendo información y tomando decisiones probablemente incorrectas. Además, las unidades deben operar en terrenos escarpados y bajo la cubierta de los árboles. Ambos escenarios pueden degradar la conexión por satélite. Este efecto aumenta a medida que las operaciones se realizan más al norte.