

Warfighting



Cuerpo de Marines de EE.UU.

DEPARTAMENTO DE LA MARINA
Cuartel General del Cuerpo de Marines de los
Estados Unidos, Washington, D.C. 20350-
3000

4 de abril de 2018

MODIFICACIÓN 1 al MCDP 1
Combate

1. Esta publicación ha sido editada para garantizar la neutralidad de género de todos los términos aplicables y apropiados, salvo aquellos regulados por una autoridad superior. El resto del contenido no se ha visto afectado.

2. Archiva esta hoja de transmisión al principio de esta publicación.

Revisado y aprobado en esta fecha.

POR ORDEN DEL COMANDANTE DEL CUERPO DE
MARINES

A handwritten signature in black ink, reading "Robert S. Walsh". The script is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

ROBERT S. WALSH

Teniente general del Cuerpo de Marines de EE. UU.
Subcomandante para el Desarrollo e Integración del Combate

Números de control de publicación:

Publicación: 142 000006 00

Modificación: 142 000006 01

DEPARTAMENTO DE LA MARINA
Cuartel General del Cuerpo de Marines de los
Estados Unidos, Washington, D.C. 20350-
3000

20 de junio de 1997

PRÓLOGO

Desde que se publicó por primera vez en 1989 el Manual 1 de la Fuerza de la Flota de los Marines, «*Warfighting*», ha tenido un impacto significativo tanto dentro como fuera del Cuerpo de Marines. Ese manual ha cambiado la forma en que los marines conciben la guerra. Ha suscitado un enérgico debate y ha sido traducido a varios idiomas extranjeros, distribuido por ejércitos extranjeros y publicado comercialmente. Ha influido profundamente en el desarrollo de la doctrina de nuestras Fuerzas Armadas hermanas. Nuestra doctrina naval actual se basa en los principios de la guerra de maniobras tal y como se describen en dicha publicación. Conceptos actuales y emergentes, como la maniobra operativa desde el mar, derivan su fundamento doctrinal de la filosofía contenida en *Warfighting*. Nuestra filosofía de la guerra, tal y como se describe en el manual, está en consonancia con la doctrina conjunta, lo que contribuye a nuestra capacidad para operar en armonía con las demás Fuerzas Armadas.

Dicho esto, creo que *Warfighting* puede y debe mejorarse. No se puede permitir que la doctrina militar se estanque, especialmente una doctrina adaptativa como la guerra de maniobras. La doctrina debe seguir evolucionando basándose en la experiencia acumulada, los avances teóricos y la naturaleza cambiante de la propia guerra. Con este espíritu se ha revisado *Warfighting*, y esta publicación, la Publicación Doctrinal del Cuerpo de Marines n.º 1, sustituye al Manual de la Fuerza de Marines de la Flota n.º 1.

Tengo varios objetivos para esta revisión. Uno de ellos es mejorar la descripción de la naturaleza de la guerra —por ejemplo, hacer hincapié en su complejidad e imprevisibilidad y ampliar la definición de guerra para dar cabida a las formas cada vez más variadas de los conflictos modernos—. Otro objetivo es aclarar las descripciones de los estilos de guerra. Un tercer objetivo es aclarar y perfeccionar conceptos importantes de la guerra de maniobras, como la intención del comandante, el esfuerzo principal y la vulnerabilidad crítica. Mi intención es hacerlo conservando el espíritu, el estilo y el mensaje esencial del original.

En pocas palabras, esta publicación describe la filosofía que distingue al Cuerpo de Marines de los Estados Unidos. Las ideas aquí recogidas no son meras directrices para la acción en combate, sino una forma de pensar. Esta publicación proporciona la base de referencia sobre cómo luchamos y cómo nos preparamos para luchar. Este libro no contiene técnicas ni procedimientos específicos de actuación. Más bien, ofrece una orientación general en forma de conceptos y valores. Su aplicación requiere criterio.

«*Warfighting*» no pretende ser un manual de referencia; está concebido para leerse de principio a fin. Sus cuatro capítulos siguen una progresión natural. El capítulo 1 describe nuestra comprensión de las características, los problemas y las exigencias de la guerra. El capítulo 2 deriva una teoría sobre la guerra a partir de esa comprensión. Esta teoría, a su vez, sienta las bases de cómo nos preparamos para la guerra y cómo la libramos, tal y como se expone en los capítulos 3 y 4, respectivamente.

La experiencia ha demostrado que la filosofía de combate descrita en estas páginas se aplica mucho más allá del cuerpo de oficiales. Espero que todos los

marines —tanto suboficiales como oficiales— lean este libro, lo comprendan y actúen de acuerdo con él. Como afirmó el general A. M. Gray en su prólogo a la edición original de 1989, esta publicación describe una filosofía de actuación que, en la guerra, en la crisis y en la paz, dicta nuestro enfoque del deber.

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to C. C. Krulak. The signature is fluid and cursive, with a prominent 'C' at the beginning and a long, sweeping line extending to the right.

C. C. KRULAK

General, Cuerpo de Marines de EE. UU.
Comandante del Cuerpo de Marines

DISTRIBUCIÓN: 142 000006 00

© 1997 Gobierno de los Estados Unidos, representado por el Secretario de la Marina. Todos los derechos reservados.

PRÓLOGO

Hace ocho años, el Cuerpo de Marines publicó la primera edición de *Warfighting*. Nuestra intención era describir mi filosofía sobre la guerra, establecerla como doctrina del Cuerpo de Marines y presentarla en un formato fácil de leer. En el prólogo de aquel manual, insté a todos los oficiales a leer y releer el texto, a comprenderlo y a interiorizar su mensaje. Lo hemos conseguido. *Warfighting* ha estimulado el debate y la discusión desde las aulas hasta las salas de oficiales, pasando por las zonas de entrenamiento y las zonas de combate. La filosofía contenida en esta publicación ha influido en nuestro enfoque de todas las tareas que hemos emprendido.

El Manual 1 de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota afirmaba: «La guerra es a la vez atemporal y en constante cambio. Si bien la naturaleza básica de la guerra es constante, los medios y métodos que utilizamos evolucionan continuamente». Al igual que la propia guerra, nuestro enfoque de la guerra debe evolucionar. Si dejamos de perfeccionar, ampliar y mejorar nuestra profesión, corremos el riesgo de quedarnos obsoletos, estancados y derrotados. La Publicación Doctrinal n.º 1 del Cuerpo de Marines perfecciona y amplía nuestra filosofía sobre la guerra, teniendo en cuenta las nuevas ideas sobre la naturaleza de la guerra y los conocimientos adquiridos a través de la participación en operaciones de gran envergadura durante la última década. Léanla, estúdienla, interiorícenla.

Semper Fidelis,



A. M. GRAY
General del Cuerpo de Marines de EE.
UU. (retirado), 29.º comandante del
Cuerpo de Marines

La guerra

Capítulo 1. La naturaleza de la guerra

Definición de la guerra — Fricción — Incertidumbre — Fluidez — Desorden — Complejidad — La dimensión humana — Violencia y peligro — Fuerzas físicas, morales y mentales — La evolución de la guerra — La ciencia, el arte y la dinámica de la guerra — Conclusión

Capítulo 2. La teoría de la guerra

La guerra como acto de política — Medios en la guerra — El espectro del conflicto — Niveles de guerra — Iniciativa y respuesta — Estilos de guerra — Poder de combate — Velocidad y concentración — Sorpresa y audacia — Centros de gravedad y vulnerabilidades críticas — Creación y aprovechamiento de oportunidades — Conclusión

Capítulo 3. Preparación para la guerra

Planificación de las fuerzas — Organización — Doctrina — Profesionalidad — Entrenamiento — Educación militar profesional — Gestión de personal — Equipamiento — Conclusión

Capítulo 4. La conducción de la guerra

El reto — Guerra de maniobras — Orientación hacia el enemigo — Filosofía del mando — Configuración de la acción — Toma de decisiones — Tácticas de misión — Intención del comandante — Esfuerzo principal — Superficies y brechas — Armas combinadas — Conclusión

Capítulo 1

La naturaleza de la guerra

«Todo en la guerra es sencillo, pero lo más sencillo resulta difícil. Las dificultades se acumulan y acaban produciendo una especie de fricción que resulta inconcebible a menos que se haya vivido la guerra.»¹

—Carl von Clausewitz

«En la guerra, lo principal que resulta incalculable es la voluntad humana.»²

—B. H. Liddell Hart

«Las posiciones rara vez se pierden porque hayan sido destruidas, sino casi siempre porque el líder ha decidido en su interior que la posición no se puede mantener.»³

—A. A. Vandegrift

Para comprender la filosofía de combate del Cuerpo de Marines, primero debemos apreciar la naturaleza misma de la guerra: sus características y exigencias morales, mentales y físicas. Una visión común de la guerra entre los marines es una base necesaria para el desarrollo de una doctrina cohesionada, ya que nuestro enfoque de la conducción de la guerra se deriva de nuestra comprensión de la naturaleza de la guerra.

DEFINICIÓN DE GUERRA

La guerra es un choque violento de intereses entre grupos organizados, caracterizado por el uso de la fuerza militar. Estos grupos han sido tradicionalmente Estados-nación consolidados, pero también pueden incluir cualquier grupo no estatal —como una coalición internacional o una facción dentro o fuera de un Estado existente— con sus propios intereses políticos y la capacidad de generar violencia organizada a una escala suficiente para tener consecuencias políticas significativas.

La esencia de la guerra es una lucha violenta entre dos voluntades hostiles, independientes e irreconciliables, cada una de las cuales intenta imponerse a la otra. La guerra es, fundamentalmente, un proceso social interactivo. Clausewitz la denominó *Zweikampf* (literalmente, «lucha a dos») y sugirió la imagen de un par de luchadores enzarzados en un forcejeo, cada uno ejerciendo fuerza y contrafuerza para intentar derribar al otro.⁴ La guerra es, por tanto, un proceso de adaptación mutua continua, de toma y daca, de movimiento y contramovimiento. Es fundamental tener presente que el enemigo no es un objeto inanimado sobre el que actuar, sino una fuerza independiente y animada con sus propios objetivos y planes. Mientras

intentamos imponer nuestra voluntad al enemigo, este se resiste y trata de imponernos la suya. Apreciar esta interacción dinámica entre voluntades humanas opuestas es esencial para comprender la naturaleza fundamental de la guerra.

El objetivo de la guerra es imponer nuestra voluntad al enemigo. El medio para alcanzar este fin es la aplicación organizada o la amenaza de violencia mediante la fuerza militar. El objetivo de esa violencia puede limitarse a las fuerzas combatientes hostiles, o puede extenderse a la población enemiga en general. La guerra puede abarcar desde intensos enfrentamientos entre grandes fuerzas militares —a veces respaldados por una declaración oficial de guerra— hasta hostilidades más sutiles y no convencionales que apenas alcanzan el umbral de la violencia.

La guerra total y la paz perfecta rara vez existen en la práctica. Se trata, más bien, de extremos entre los que se sitúan las relaciones entre la mayoría de los grupos políticos. Este espectro abarca la competencia económica habitual, tensiones políticas o ideológicas más o menos permanentes y crisis ocasionales entre grupos. La decisión de recurrir al uso de algún tipo de fuerza militar puede surgir en cualquier punto dentro de estos extremos, incluso durante períodos de paz relativa. En un extremo del espectro, la fuerza militar puede utilizarse simplemente para mantener o restablecer el orden en disturbios civiles u operaciones de socorro en caso de catástrofes. En el otro extremo, la fuerza puede emplearse para derrocar por completo el orden existente dentro de una sociedad o entre dos o más sociedades. Algunas culturas consideran un imperativo moral recurrir a la guerra solo como último recurso, cuando han fracasado todos los medios pacíficos para resolver los desacuerdos. Otras no tienen tales reparos a la hora de recurrir a la fuerza militar para alcanzar sus objetivos.

FRICCIÓN

Descrita como un choque entre dos voluntades opuestas, la guerra parece una empresa sencilla. En la práctica, la conducción de la guerra se vuelve extremadamente difícil debido a los innumerables factores que influyen en ella. A estos factores se les ha denominado colectivamente «*fricción*», que Clausewitz describió como «la fuerza que hace que lo aparentemente fácil resulte tan difícil»⁵. La fricción es la fuerza que se opone a toda acción y agota la energía. Hace que lo sencillo resulte difícil y que lo difícil parezca imposible.

La propia esencia de la guerra como choque entre voluntades opuestas genera fricción. En este entorno dinámico de fuerzas que interactúan, la fricción abunda.

La fricción puede ser mental, como en el caso de la indecisión sobre el curso de acción a seguir. Puede ser física, como el fuego enemigo efectivo o un obstáculo del terreno que hay que superar. La fricción puede ser externa, impuesta por la acción del enemigo, el terreno, las condiciones meteorológicas o el mero azar. La fricción puede ser autoinducida, causada por factores tales como la falta de un objetivo claramente definido, la falta de coordinación, planes poco claros o complicados, organizaciones de tareas o relaciones de mando complejas, o tecnologías complicadas. Sea cual sea la forma que adopte, dado que la guerra es una empresa humana, la fricción siempre tendrá un impacto tanto psicológico como físico.

Aunque debemos intentar minimizar la fricción autoinducida, lo más importante es *luchar con eficacia* a pesar de la existencia de la fricción. Un medio esencial para superar la fricción es la voluntad;

vencer la fricción gracias a la fortaleza persistente de la mente y el espíritu. Al tiempo que nos esforzamos por superar los efectos de la fricción, debemos intentar al mismo tiempo elevar la fricción de nuestro enemigo a un nivel que debilite su capacidad de lucha.

Podemos identificar fácilmente innumerables ejemplos de fricción, pero hasta que no la hayamos experimentado nosotros mismos, no podemos esperar apreciarla plenamente. Solo a través de la experiencia podemos llegar a apreciar la fuerza de voluntad necesaria para superar la fricción y desarrollar una visión realista de lo que es posible en la guerra y lo que no. Aunque el entrenamiento debe intentar aproximarse a las condiciones de la guerra, debemos darnos cuenta de que nunca podrá reproducir plenamente el nivel de fricción del combate real.

INCERTIDUMBRE

Otro atributo de la guerra es la incertidumbre. Podríamos argumentar que la incertidumbre es solo una de las muchas fuentes de fricción, pero, dado que es un rasgo tan omnipresente de la guerra, la trataremos por separado. Todas las acciones en la guerra tienen lugar en una atmósfera de incertidumbre, o la «niebla de la guerra». La incertidumbre impregna la batalla en forma de incógnitas sobre el enemigo, sobre el entorno e incluso sobre la situación de las propias fuerzas. Aunque intentemos reducir estas incógnitas recabando información, debemos ser conscientes de que no podemos eliminarlas —ni siquiera acercarnos a ello—. La propia naturaleza de la guerra hace imposible la certeza; todas las acciones en la guerra se basarán en información incompleta, inexacta o incluso contradictoria.

La guerra es intrínsecamente impredecible. En el mejor de los casos, podemos aspirar a determinar posibilidades y probabilidades. Esto implica un cierto nivel de criterio militar: ¿qué es posible y qué no lo es? ¿Qué es probable y qué no lo es? Al evaluar la probabilidad, hacemos una estimación de los designios de nuestro enemigo y actuamos en consecuencia. Dicho esto, nos damos cuenta de que son precisamente aquellas acciones que parecen improbables las que a menudo tienen el mayor impacto en el resultado de la guerra.

Dado que nunca podremos eliminar la incertidumbre, debemos aprender a luchar con eficacia a pesar de ella. Podemos hacerlo elaborando planes sencillos y flexibles; previendo las contingencias más probables; estableciendo procedimientos operativos estándar; y fomentando la iniciativa entre los subordinados.

Una fuente importante de incertidumbre es una propiedad conocida como «*no linealidad*». En este contexto, el término no se refiere a las formaciones en el campo de batalla, sino que describe sistemas en los que las causas y los efectos son desproporcionados. Incidentes o acciones menores pueden tener efectos decisivos. El resultado de las batallas puede depender de las acciones de unos pocos individuos y, como observó Clausewitz, «los resultados pueden decidirse por casualidades e incidentes tan insignificantes que en las historias aparecen simplemente como anécdotas» ⁽⁶⁾.

Por su propia naturaleza, la incertidumbre implica invariablemente la estimación y la aceptación del riesgo. El riesgo es inherente a la guerra y está presente en todas las misiones. El riesgo es igualmente común tanto en la acción como en la inacción. El riesgo puede estar relacionado con la ganancia; una mayor ganancia potencial suele requerir un mayor riesgo. La práctica de concentrar la potencia de combate en el esfuerzo principal exige la disposición a aceptar un riesgo prudente en otros ámbitos. Sin embargo, debemos entender claramente que la aceptación

del riesgo no equivale a la imprudente disposición a jugarse toda la probabilidad de éxito a un único acontecimiento improbable.

Parte de la incertidumbre es el elemento incontrolable del azar. El azar es una característica universal de la guerra y una fuente continua de fricción. El azar consiste en giros de los acontecimientos que no pueden preverse razonablemente y sobre los que ni nosotros ni nuestro enemigo tenemos control alguno. La posibilidad constante de que el azar influya en los resultados de la guerra, combinada con la incapacidad de impedir que el azar afecte a los planes y las acciones, genera fricción psicológica. Sin embargo, debemos recordar que el azar no favorece exclusivamente a ninguna de las partes beligerantes. Por consiguiente, debemos considerar el azar no solo como una amenaza, sino también como una oportunidad que debemos estar siempre dispuestos a aprovechar.

FLUIDEZ

Al igual que la fricción y la incertidumbre, la fluidez es un atributo inherente a la guerra. Cada episodio bélico es el resultado temporal de una combinación única de circunstancias, que plantea un conjunto singular de problemas y exige una solución original. No obstante, ningún episodio puede considerarse de forma aislada. Más bien, cada episodio se funde con los que le preceden y le siguen —moldeado por los primeros y determinando las condiciones de los segundos—, creando un flujo continuo y fluctuante de actividad repleto de oportunidades fugaces y acontecimientos imprevistos. Dado que la guerra es un fenómeno fluido, su conducción requiere flexibilidad de pensamiento. El éxito depende en gran medida de la capacidad

de adaptación: dar forma de manera proactiva a los acontecimientos cambiantes en nuestro beneficio, así como reaccionar rápidamente ante unas condiciones en constante cambio.

Es físicamente imposible mantener un ritmo elevado de actividad de forma indefinida, aunque es evidente que habrá momentos en los que resulte ventajoso llevar al personal y al equipo al límite. El ritmo de la guerra fluctuará entre períodos de combate intenso y períodos en los que la actividad se limite a la recopilación de información, el reabastecimiento o el redespliegue. La oscuridad y las condiciones meteorológicas pueden influir en el ritmo de la guerra, pero no tienen por qué detenerla. Se desarrollará un ritmo competitivo entre las voluntades opuestas, en el que cada beligerante intentará influir y aprovechar el ritmo y el flujo continuo de los acontecimientos para adaptarlos a sus respectivos objetivos.

Las fuerzas militares se agruparán para concentrar la potencia de combate contra el enemigo. Sin embargo, esta concentración también las hará vulnerables a los efectos del fuego enemigo, por lo que se verán obligadas a dispersarse. Se desarrollará otro ritmo competitivo — dispersarse, concentrarse, dispersarse de nuevo— a medida que cada beligerante intente concentrar temporalmente la potencia de combate, limitando al mismo tiempo la vulnerabilidad frente a la potencia de combate enemiga.

DESORDEN

En un entorno de fricción, incertidumbre y fluidez, la guerra tiende naturalmente hacia el desorden. Al igual que los demás atributos de la guerra,

el desorden es una característica inherente a la guerra; nunca podremos eliminarlo. En el fragor de la batalla, los planes se torcerán, las instrucciones y la información serán confusas y se malinterpretarán, las comunicaciones fallarán, y los errores y los acontecimientos imprevistos serán habituales. Es precisamente este desorden natural el que crea las condiciones propicias para que una voluntad oportunista las aproveche.

Cada enfrentamiento bélico tiende, por lo general, a volverse cada vez más desordenado con el paso del tiempo. A medida que la situación cambia continuamente, nos vemos obligados a improvisar una y otra vez hasta que, finalmente, nuestras acciones guardan poco o ningún parecido con el plan original.

Desde una perspectiva histórica, el campo de batalla moderno es especialmente caótico. Mientras que los campos de batalla del pasado podían describirse mediante formaciones lineales y frentes lineales ininterrumpidos, hoy en día no podemos concebir el campo de batalla en términos lineales. El alcance y la letalidad de las armas modernas han aumentado la dispersión entre las unidades. A pesar de la tecnología de las comunicaciones, esta dispersión pone a prueba los límites del control efectivo. El resultado natural de la dispersión son zonas desocupadas, huecos y flancos expuestos que pueden ser —y serán— aprovechados, difuminando la distinción entre el frente y la retaguardia y entre las zonas controladas por amigos y por enemigos.

Los acontecimientos bélicos no se desarrollarán como un reloj. No podemos aspirar a imponer un control preciso y positivo sobre los acontecimientos. Lo mejor a lo que podemos aspirar es a imponer un marco general de orden sobre el desorden, para influir en el flujo general de la acción en lugar de intentar controlar cada acontecimiento.

Si queremos ganar, debemos ser capaces de operar en un entorno caótico. De hecho, no solo debemos ser capaces de luchar eficazmente ante el caos, sino que debemos intentar generarlo y utilizarlo como arma contra nuestro adversario.

COMPLEJIDAD

La guerra es un fenómeno complejo. Hemos descrito la guerra como, en esencia, un choque entre voluntades opuestas. En realidad, cada beligerante no es una voluntad única y homogénea guiada por una sola inteligencia. Por el contrario, cada beligerante es un sistema complejo formado por numerosas partes individuales. Una división se compone de regimientos, un regimiento de batallones, y así sucesivamente hasta llegar a las secciones de fuego, que están compuestas por marines individuales. Cada elemento forma parte de un todo mayor y debe cooperar con los demás elementos para alcanzar el objetivo común. Al mismo tiempo, cada uno tiene su propia misión y debe adaptarse a su propia situación. Cada uno debe lidiar con las fricciones, la incertidumbre y el desorden en su propio nivel, y cada uno puede generar fricciones, incertidumbre y desorden para los demás, tanto amigos como enemigos.

En consecuencia, la guerra no se rige por las acciones o decisiones de un solo individuo en un lugar concreto, sino que surge del comportamiento colectivo de todas las partes individuales del sistema que interactúan

a nivel local en respuesta a las condiciones locales y a una información incompleta. Una acción militar no es la ejecución monolítica de una única decisión por parte de una sola entidad, sino que implica necesariamente un número casi infinito de decisiones y acciones independientes, pero interrelacionadas, que se llevan a cabo simultáneamente en toda la organización. Los esfuerzos por centralizar por completo las operaciones militares y ejercer un control absoluto por parte de un único responsable de la toma de decisiones son incompatibles con la naturaleza intrínsecamente compleja y distribuida de la guerra.

LA DIMENSIÓN HUMANA

Dado que la guerra es un choque entre voluntades humanas opuestas, la dimensión humana es fundamental en ella. Es la dimensión humana la que infunde a la guerra sus factores morales intangibles. La guerra está determinada por la naturaleza humana y está sujeta a las complejidades, inconsistencias y peculiaridades que caracterizan el comportamiento humano. Puesto que la guerra es un acto de violencia basado en un desacuerdo irreconciliable, invariablemente avivará las emociones humanas y se verá moldeada por ellas.

La guerra es una prueba extrema de fortaleza y resistencia, tanto moral como física. Ninguna visión de la naturaleza de la guerra sería precisa ni completa sin tener en cuenta los efectos del peligro, el miedo, el agotamiento y las privaciones sobre quienes deben luchar.⁷ Sin embargo, estos efectos varían enormemente de un caso a otro. Los individuos y los pueblos reaccionan de forma diferente al estrés de la guerra; un acto que puede quebrantar la voluntad de un enemigo puede servir únicamente para reforzar la determinación de

otro. La voluntad humana, inculcada a través del liderazgo, es la fuerza motriz de toda acción en la guerra.

Ningún grado de desarrollo tecnológico ni cálculo científico podrá mermar la dimensión humana de la guerra. Cualquier doctrina que intente reducir la guerra a relaciones numéricas entre fuerzas, armas y equipamiento pasa por alto el impacto de la voluntad humana en la conducción de la guerra y, por lo tanto, adolece de un defecto inherente.

VIOLENCIA Y PELIGRO

La guerra es uno de los mayores horrores conocidos por la humanidad; nunca debe idealizarse. El medio de la guerra es la fuerza, aplicada en forma de violencia organizada. Es mediante el uso de la violencia, o la amenaza creíble de violencia, como obligamos a nuestro enemigo a someterse a nuestra voluntad. La violencia es un elemento esencial de la guerra, y su resultado inmediato es el derramamiento de sangre, la destrucción y el sufrimiento. Si bien la magnitud de la violencia puede variar según el objetivo y los medios de la guerra, la esencia violenta de la guerra nunca cambiará.⁸ Cualquier estudio sobre la guerra que pase por alto esta verdad básica resulta engañoso e incompleto.

Dado que la guerra es una empresa violenta, el peligro está siempre presente. Dado que la guerra es un fenómeno humano, el miedo —la reacción humana ante el peligro— tiene un impacto significativo en la conducción de la guerra. Todo el mundo siente miedo. El miedo contribuye a minar la voluntad. Los líderes deben fomentar el valor para superar el miedo, tanto a nivel individual como dentro de la

unidad. El valor no es la ausencia de miedo; más bien, es la fuerza para superarlo.⁹

Los líderes deben estudiar el miedo, comprenderlo y estar preparados para afrontarlo. El valor y el miedo suelen depender de la situación más que ser uniformes, lo que significa que las personas los experimentan de forma diferente en distintos momentos y en distintas situaciones. Al igual que el miedo, el valor adopta muchas formas, desde un valor estoico nacido de un cálculo razonado hasta un valor feroz fruto de una emoción intensificada. La experiencia bajo fuego enemigo suele aumentar la confianza, al igual que el entrenamiento realista, al desmitificar el combate. Un liderazgo firme que se gane el respeto y la confianza de los subordinados puede limitar los efectos del miedo. Los líderes deben fomentar la cohesión y el espíritu de la unidad, así como la confianza en sí mismos de los individuos que la componen. En este entorno, la renuencia de un marine a traicionar el respeto y la confianza de sus compañeros puede ayudarle a superar el miedo personal.

FUERZAS FÍSICAS, MORALES Y MENTALES

La guerra se caracteriza por la interacción de fuerzas físicas, morales y mentales. Las características físicas de la guerra suelen ser fáciles de observar, comprender y medir: capacidades del equipamiento, suministros, objetivos físicos capturados, proporciones de fuerzas, pérdidas de material o de vidas humanas, terreno perdido o ganado, prisioneros o material capturado. Las características morales son menos tangibles. (El término «moral», tal y como se utiliza aquí, no se limita a la ética —aunque esta, sin duda, está incluida—, sino que se refiere a aquellas fuerzas de naturaleza psicológica más que tangible.)¹⁰ Las fuerzas morales son difíciles de comprender

e imposibles de cuantificar. No podemos evaluar fácilmente fuerzas como la determinación nacional y militar, la conciencia nacional o individual, la emoción, el miedo, el valor, la moral, el liderazgo o el espíritu de combate. La guerra también implica un componente mental o intelectual significativo. Las fuerzas mentales proporcionan la capacidad de comprender situaciones complejas en el campo de batalla; de realizar estimaciones, cálculos y decisiones eficaces; de idear tácticas y estrategias; y de desarrollar planes.

Aunque los factores materiales se cuantifican más fácilmente, las fuerzas morales y mentales ejercen una mayor influencia sobre la naturaleza y el resultado de la guerra.¹¹ Esto no pretende restar importancia a las fuerzas físicas, ya que estas pueden tener un impacto significativo sobre las demás. Por ejemplo, el mayor efecto de los incendios no suele ser la magnitud de la destrucción física que causan, sino el efecto de dicha destrucción física sobre la fortaleza moral del enemigo.

Dada la dificultad de abordar las fuerzas morales y mentales, resulta tentador excluirlas de nuestro estudio de la guerra. Sin embargo, cualquier doctrina o teoría de la guerra que descuide estos factores pasa por alto la mayor parte de la naturaleza de la guerra.

LA EVOLUCIÓN DE LA GUERRA

La guerra es a la vez atemporal y en constante cambio. Si bien la naturaleza básica de la guerra es constante, los medios y métodos que utilizamos evolucionan continuamente. Los cambios pueden ser graduales en algunos casos y drásticos en otros. Los cambios drásticos en la guerra son el resultado de avances que

alteran drásticamente el equilibrio de la guerra, como el ánima estriada, el reclutamiento masivo y el ferrocarril.

Uno de los principales catalizadores del cambio es el avance tecnológico. A medida que el armamento de guerra mejora gracias al desarrollo tecnológico, el uso táctico, operativo y estratégico debe adaptarse a sus capacidades mejoradas, tanto para maximizar nuestras propias capacidades como para contrarrestar las del enemigo.

Es importante comprender qué aspectos de la guerra son susceptibles de cambiar y cuáles no. Debemos mantenernos al día del proceso de cambio, ya que la parte beligerante que primero aproveche un avance en el arte y la ciencia de la guerra obtendrá una ventaja significativa. Si ignoramos el rostro cambiante de la guerra, nos veremos incapaces de hacer frente a sus retos.

LA CIENCIA, EL ARTE Y LA DINÁMICA DE LA GUERRA

Diversos aspectos de la guerra se enmarcan principalmente en el ámbito de la ciencia, que es la aplicación metódica de las leyes empíricas de la naturaleza. La ciencia de la guerra incluye aquellas actividades sujetas directamente a las leyes de la balística, la mecánica y disciplinas similares; por ejemplo, el uso del fuego, los efectos de las armas y las velocidades y métodos de desplazamiento y reabastecimiento. Sin embargo, la ciencia no describe el fenómeno en su totalidad.

Una parte aún mayor de la conducción de la guerra se enmarca en el ámbito del arte, que es el empleo de habilidades creativas o intuitivas. El arte incluye la aplicación creativa y adaptada a cada situación del conocimiento científico a través del juicio y la experiencia, por lo que el arte de la guerra engloba la ciencia de la guerra. El arte de la guerra requiere la capacidad intuitiva de captar la esencia de una situación militar única y la capacidad creativa de idear una solución práctica. Implica concebir estrategias y tácticas y desarrollar planes de acción que se adapten a una situación determinada. Esto sigue sin describir el fenómeno en su totalidad. Debido a los caprichos del comportamiento humano y a los innumerables factores intangibles que influyen en la guerra, su desarrollo va mucho más allá de lo que pueden explicar el arte y la ciencia. Ni el arte ni la ciencia logran explicar la dinámica fundamental de la guerra.

Como hemos dicho, la guerra es un fenómeno social. Su dinámica esencial es la de la interacción humana competitiva, más que la dinámica del arte o la ciencia. Los seres humanos interactúan entre sí de formas que son fundamentalmente diferentes de la manera en que un científico trabaja con sustancias químicas o fórmulas, o de la forma en que un artista trabaja con pinturas o notas musicales. Es debido a esta dinámica de la interacción humana por lo que la fortaleza, la perseverancia, la audacia, el espíritu y otros rasgos que no pueden explicarse mediante el arte o la ciencia son tan esenciales en la guerra. *Concluimos, por tanto, que la conducción de la guerra es, fundamentalmente, un proceso dinámico de competencia humana que requiere tanto el conocimiento de la ciencia como la creatividad del arte, pero que, en última instancia, está impulsado por el poder de la voluntad humana.*

CONCLUSIÓN

A primera vista, la guerra parece un simple choque de intereses. Al examinarla más de cerca, revela su complejidad y se perfila como una de las empresas humanas más exigentes y arduas. La guerra es una prueba extrema de voluntad. La fricción, la incertidumbre, la fluidez, el desorden y el peligro son sus rasgos esenciales. La guerra muestra patrones generales que pueden representarse como probabilidades, pero sigue siendo fundamentalmente impredecible. Cada episodio es el producto único de innumerables fuerzas morales, mentales y físicas.

Rara vez es posible aislar las causas individuales y sus efectos. Las acciones menores y los incidentes fortuitos pueden tener efectos desproporcionadamente grandes, incluso decisivos. Aunque depende de las leyes de la ciencia y de la intuición y la creatividad del arte, la guerra toma su carácter fundamental de la dinámica de la interacción humana.

Capítulo 2

La teoría de la guerra

«El objetivo político es la meta, la guerra es el medio para alcanzarla, y los medios nunca pueden considerarse aislados de sus fines.»¹

—Carl von Clausewitz

«La invencibilidad reside en la defensa; la posibilidad de victoria, en el ataque. Uno se defiende cuando su fuerza es insuficiente; ataca cuando es abundante.»²

—Sun Tzu

«Las batallas se ganan mediante la matanza y la maniobra. Cuanto más grande es el general, más contribuye a la maniobra y menos exige en cuanto a la matanza.»³

—Winston Churchill

Una vez alcanzada una visión común sobre la naturaleza de la guerra, procedemos a desarrollar a partir de ella una teoría de la guerra. Nuestra teoría de la guerra será, a su vez, la base sobre la que se asientan nuestra preparación para la guerra y la forma de librarla.

LA GUERRA COMO ACTO DE POLÍTICA

La guerra es una extensión tanto de la política como de la estrategia, a la que se suma la fuerza militar.⁴ La política y la estrategia están relacionadas, pero no son sinónimos, y es importante comprender la guerra en ambos contextos. La política se refiere a la distribución del poder a través de una interacción dinámica, tanto cooperativa como competitiva, mientras que la política se refiere a los objetivos conscientes establecidos dentro del proceso político. Los objetivos políticos que motivan a cualquier grupo en la guerra también deben ser los principales determinantes de su conducta. La idea más importante que hay que comprender sobre nuestra teoría es que la guerra *debe estar al servicio de la política*.

Del mismo modo que los objetivos políticos de la guerra pueden variar —desde la resistencia contra la agresión hasta la rendición incondicional de un gobierno enemigo—, también debe variar el uso de la violencia de acuerdo con dichos objetivos. Por supuesto, es posible que también tengamos que ajustar nuestros objetivos políticos para adaptarlos a los medios elegidos. Esto significa que no debemos fijarnos metas que superen nuestras capacidades. Es importante reconocer que muchos problemas políticos no pueden resolverse por medios militares. Algunos sí pueden, pero rara vez tal y como se había previsto. La guerra tiende a seguir su propio curso a medida que se desarrolla. Debemos reconocer que la guerra no es un

instrumento inanimado, sino una fuerza viva que probablemente tenga consecuencias no deseadas que puedan alterar la situación política.

Afirmar que la guerra es una prolongación de la política y de la estrategia no significa que la guerra sea un fenómeno estrictamente político: también contiene elementos sociales, culturales, psicológicos y de otro tipo. Estos también pueden ejercer una fuerte influencia en la conducción de la guerra, así como en su utilidad para resolver problemas políticos.

Cuando el motivo político de la guerra es extremo, como la destrucción de un gobierno enemigo, la tendencia militar natural de la guerra hacia la destrucción coincidirá con el objetivo político, y tenderá a haber pocas restricciones políticas sobre la conducción militar de la guerra. Por otro lado, cuanto más limitado sea el motivo político, más puede discrepar la tendencia militar hacia la destrucción de dicho motivo, y más probable será que las consideraciones políticas restrinjan el uso de la fuerza militar.⁵ Los mandos deben reconocer que, dado que la acción militar debe estar al servicio de la política, estas restricciones políticas a la acción militar pueden ser perfectamente correctas. Al mismo tiempo, los líderes militares tienen la responsabilidad de asesorar a los dirigentes políticos cuando las limitaciones impuestas a la acción militar pongan en peligro la capacidad de las fuerzas armadas para cumplir la misión que se les ha asignado.

Hay dos formas de utilizar la fuerza militar para imponer nuestra voluntad a un enemigo. La primera consiste en dejar al enemigo incapaz de resistirnos mediante la destrucción física de sus capacidades militares. El objetivo es la eliminación, permanente o temporal, del poder militar del enemigo. Esto se ha denominado históricamente «*estrategia de aniquilación*», aunque no requiere necesariamente la aniquilación física de todas las fuerzas militares. En cambio, requiere la incapacitación del enemigo como

una amenaza militar viable y, por lo tanto, también puede denominarse *estrategia de incapacitación*.⁶ Recurrimos a la fuerza de esta manera cuando perseguimos un objetivo político ilimitado, como el derrocamiento de los dirigentes enemigos. También podemos emplear esta estrategia para alcanzar objetivos políticos más limitados si creemos que el enemigo seguirá resistiéndose mientras disponga de medios para hacerlo.

El segundo enfoque consiste en convencer al enemigo de que aceptar nuestras condiciones será menos doloroso que seguir resistiéndose. Se trata de una *estrategia de erosión*, en la que se utiliza la fuerza militar para minar la voluntad de los dirigentes enemigos.⁷ En dicha estrategia, empleamos la fuerza militar para elevar los costes de la resistencia por encima de lo que el enemigo está dispuesto a pagar. Utilizamos la fuerza de esta manera para alcanzar objetivos políticos limitados que creemos que los dirigentes enemigos estarán dispuestos a aceptar en última instancia.

MEDIOS EN LA GUERRA

En su nivel más elevado, la guerra implica el uso de todos los elementos de poder que un grupo político puede ejercer contra otro. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, las fuerzas económicas, diplomáticas, militares y psicológicas. Nuestra principal preocupación es el uso de *la fuerza militar*. No obstante, aunque nos centremos en el uso de la fuerza militar, no debemos considerarla aisladamente de los demás elementos del poder nacional. El uso de la fuerza militar puede adoptar diversas formas, desde el mero despliegue de fuerzas como demostración de determinación hasta la imposición de una tregua negociada o la guerra generalizada con armamento sofisticado.

EL ESPECTRO DEL CONFLICTO

El conflicto puede adoptar una amplia variedad de formas que constituyen un espectro que refleja la magnitud de la violencia implicada. En un extremo del espectro se encuentran aquellas acciones denominadas «operaciones militares distintas de la guerra», en las que el uso del poder militar suele ser moderado y selectivo. Las operaciones militares distintas de la guerra abarcan el uso de una amplia gama de capacidades militares para disuadir la guerra, resolver conflictos, promover la paz y apoyar a las autoridades civiles. En el otro extremo del espectro se encuentra la guerra general, una operación de combate a gran escala y prolongada, como un conflicto global entre grandes potencias. La ubicación de un conflicto concreto en el espectro depende de varios factores. Entre ellos se encuentran los objetivos políticos, los medios militares disponibles, la voluntad nacional y la densidad de las fuerzas de combate o el poder de combate en el campo de batalla. En general, cuanto mayor es esta densidad, más intenso es el conflicto. No todos los conflictos tienen la misma intensidad. Como resultado, podemos ser testigos de acciones relativamente intensas dentro de una operación militar que no sea una guerra, o de sectores o fases relativamente tranquilos en un conflicto regional de gran envergadura o una guerra general.

Las operaciones militares distintas de la guerra y las guerras de pequeña envergadura son más probables que un conflicto regional de gran envergadura o una guerra general. Muchos grupos políticos simplemente no disponen de los medios militares necesarios para librar una guerra en el extremo superior del espectro. Muchos de los que luchan contra un enemigo superior desde el punto de vista tecnológico o numérico pueden optar por luchar de una forma que no justifique que el enemigo haga pleno uso de esa superioridad. A menos que esté en juego la propia supervivencia, los grupos políticos suelen mostrarse reacios a aceptar los riesgos asociados a una guerra general. Sin embargo, la intensidad de un conflicto puede cambiar con el tiempo. Las partes beligerantes pueden intensificar

el nivel de violencia si los medios iniciales no logran los resultados deseados. Del mismo modo, las guerras pueden, de hecho, reducirse con el tiempo; por ejemplo, tras un estallido inicial de violencia intensa, las partes beligerantes pueden seguir luchando a un nivel menor, incapaces de mantener el nivel inicial de intensidad.

El Cuerpo de Marines, como fuerza de intervención inmediata de la nación, debe contar con la versatilidad y la flexibilidad necesarias para hacer frente a una situación de cualquier intensidad en todo el espectro del conflicto. Se trata de un reto mayor de lo que puede parecer: las operaciones militares distintas de la guerra y las guerras de pequeña escala no son simplemente formas menores de guerra general. Una fuerza militar moderna capaz de librar una guerra contra una gran fuerza convencional puede encontrarse mal preparada para una «pequeña» guerra contra una fuerza guerrillera con equipamiento ligero.

NIVELES DE GUERRA

Las actividades bélicas se desarrollan en varios niveles interrelacionados que forman una jerarquía. Estos niveles son el estratégico, el operativo y el táctico. (Véase la figura 1 en la página 2-8.)

El nivel más alto es el estratégico.⁸ Las actividades en el nivel estratégico se centran directamente en los objetivos políticos. La estrategia se aplica tanto a la paz como a la guerra. Distinguimos entre *la estrategia nacional*, que coordina y orienta todos los elementos del poder nacional para alcanzar los objetivos políticos,⁹ y *la estrategia militar*, que es la aplicación de la fuerza militar para garantizar los objetivos políticos.¹⁰

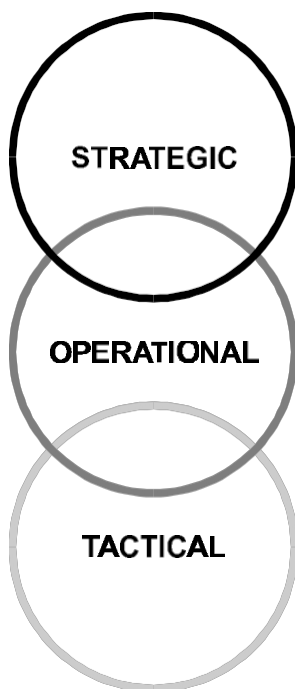


Figura 1. Los niveles de la guerra.

La estrategia militar está, por tanto, subordinada a la estrategia nacional. La estrategia militar puede considerarse como el arte de ganar guerras y garantizar la paz. La estrategia implica establecer objetivos, asignar fuerzas, proporcionar recursos e imponer condiciones al uso de la fuerza en los teatros de operaciones. La estrategia derivada de los objetivos políticos y de política

debe entenderse claramente como la única base autorizada para todas las operaciones.

El nivel más bajo es el nivel *táctico*.¹¹ La táctica se refiere a los conceptos y métodos utilizados para llevar a cabo una misión concreta, ya sea en combate o en otras operaciones militares. En la guerra, la táctica se centra en la aplicación de la potencia de combate para derrotar a una fuerza enemiga en combate en un momento y lugar concretos. En situaciones que no son de combate, la táctica puede incluir los planes y métodos mediante los cuales llevamos a cabo otras misiones, como hacer cumplir el orden y mantener la seguridad durante las operaciones de mantenimiento de la paz. Normalmente pensamos en la táctica en términos de combate y, en este contexto, puede considerarse como el arte y la ciencia de ganar enfrentamientos y batallas. Incluye el uso de la potencia de fuego y la maniobra, la integración de las diferentes armas y el aprovechamiento inmediato del éxito para derrotar al enemigo. El nivel táctico de la guerra incluye el desempeño de funciones de apoyo logístico de combate, como el reabastecimiento o el mantenimiento. El nivel táctico también incluye la aplicación *técnica* de la potencia de combate, que consiste en aquellas técnicas y procedimientos para llevar a cabo tareas específicas *dentro* de una acción táctica. Entre ellas se incluyen la solicitud de fuego, las técnicas de fuego, el manejo de armas y equipos, y las técnicas de movimiento táctico. Existe cierto solapamiento entre la táctica y la técnica. Hacemos hincapié en ello únicamente para establecer la distinción entre la táctica, que requiere criterio y creatividad, y las técnicas y procedimientos, que generalmente implican una rutina repetitiva.

El nivel *operativo* de la guerra vincula los niveles estratégico y táctico. Consiste en el uso de los resultados tácticos para alcanzar los objetivos estratégicos.¹²

El nivel operativo incluye decidir cuándo, dónde y en qué condiciones enfrentarse al enemigo en combate, así como cuándo, dónde y en qué condiciones *rechazar* el combate en aras de objetivos superiores. Las acciones en este nivel implican una dimensión de tiempo y espacio más amplia que las acciones en el nivel táctico. Así como la estrategia se ocupa de ganar guerras y la táctica de ganar batallas y enfrentamientos, el nivel operativo de la guerra es el arte y la ciencia de ganar campañas. Sus medios son los resultados tácticos, y sus fines son los objetivos estratégicos establecidos.

En la práctica, las distinciones entre los niveles de la guerra rara vez están claramente delimitadas. En cierta medida, son solo una cuestión de alcance y escala. Por lo general, existe cierto solapamiento, ya que un mismo comandante puede tener responsabilidades en más de un nivel. Como se muestra en la figura 1, el solapamiento puede ser leve. Probablemente este será el caso en conflictos convencionales a gran escala en los que intervengan grandes formaciones militares y múltiples teatros de operaciones. En tales casos, existen ámbitos estratégicos, operativos y tácticos bastante diferenciados, y la mayoría de los comandantes centrarán sus actividades en uno u otro nivel. Sin embargo, en otros casos, los niveles de la guerra pueden comprimirse de tal forma que se produzca un solapamiento significativo, como se muestra en la figura 2. Especialmente en una guerra nuclear o en una operación militar distinta de la guerra, un mismo comandante puede actuar en dos o incluso tres niveles simultáneamente. En una guerra nuclear, las decisiones estratégicas sobre la dirección de la guerra y las decisiones tácticas sobre el empleo de las armas son, en esencia, lo mismo. En una operación militar distinta de la guerra, incluso el jefe de una unidad pequeña, por ejemplo, puede encontrarse con que las acciones «tácticas» tienen implicaciones estratégicas directas.

INICIATIVA Y RESPUESTA

Todas las acciones en la guerra, independientemente del nivel, se basan bien en tomar la *iniciativa*, bien en reaccionar ante el adversario. Al tomar la iniciativa, dictamos las condiciones del conflicto y obligamos al enemigo a enfrentarse a nosotros según nuestras condiciones. La iniciativa nos permite perseguir algún objetivo positivo, aunque solo sea para adelantarnos a una iniciativa enemiga. Es a través de la iniciativa como procuramos imponer nuestra voluntad al enemigo. La iniciativa es claramente la forma de acción preferida, ya que solo a través de ella podemos, en última instancia, imponer nuestra voluntad al enemigo. Al menos una de las partes en un conflicto debe tomar la iniciativa, pues sin el deseo de imponerse a la otra, no habría conflicto. La segunda parte en un conflicto debe responder, pues sin el deseo de resistir, tampoco habría conflicto.



Figura 2. Los niveles de la guerra resumidos.

Si no podemos tomar la iniciativa y el enemigo sí lo hace, nos vemos obligados a responder para contrarrestar los intentos del enemigo. La respuesta suele tener un objetivo negativo: anular —bloquear o contraatacar— las intenciones del enemigo. Al igual que un contragolpe en el boxeo, la respuesta suele tener como objetivo arrebatárle la iniciativa al oponente.

El curso de la guerra es producto de la interacción continua entre la iniciativa y la respuesta. Podemos imaginar un conflicto en el que ambos beligerantes intenten tomar la iniciativa simultáneamente —como en un enfrentamiento directo, por ejemplo—. Tras el choque inicial, uno de ellos tomará la delantera y el otro se verá obligado a responder, al menos hasta que sea capaz de arrebatárle la iniciativa al otro. Las acciones en la guerra reflejan, en mayor o menor medida, la necesidad constante de tomar y mantener la iniciativa.

Este análisis nos lleva a un par de conceptos relacionados: el *ataque* y la *defensa*. El ataque aporta *poder de golpeo*. Normalmente asociamos el ataque con la iniciativa: la forma más obvia de tomar y mantener la iniciativa es golpear primero y seguir golpeando. La defensa, por su parte, aporta *poder de resistencia*, la capacidad de preservarnos y protegernos. La defensa suele tener un objetivo negativo: resistir la voluntad del enemigo.

La defensa tiende a ser la forma más eficiente de guerra —lo que significa que tiende a consumir menos energía—, lo cual no equivale a decir que la defensa sea, por naturaleza, la forma más fuerte de guerra. Las ventajas y desventajas relativas del ataque y la defensa dependen de cada situación. Dado que solemos considerar

la defensa como una espera a que el enemigo ataque, a menudo la asociamos con la respuesta más que con la iniciativa. Esto no es necesariamente cierto. No adoptamos necesariamente una postura defensiva solo por debilidad. Por ejemplo, la defensa puede conferir la iniciativa si el enemigo se ve obligado a atacar contra la fortaleza de nuestra defensa. En tales condiciones, podemos tener el objetivo positivo de destruir al enemigo. Del mismo modo, un defensor que espera en una emboscada puede tener la iniciativa si consigue atraer al enemigo a la trampa. La defensa puede ser otra forma de atacar al enemigo.

Aunque son formas opuestas, el ataque y la defensa no son mutuamente excluyentes. De hecho, no pueden existir por separado. Por ejemplo, la defensa no puede ser una resistencia puramente pasiva. Una defensa eficaz debe asumir un carácter ofensivo, atacando en el momento de mayor vulnerabilidad del enemigo. Como escribió Clausewitz, la defensa «no es un simple escudo, sino un escudo compuesto por golpes bien dirigidos»⁽¹³⁾. El elemento verdaderamente decisivo de la defensa es el contraataque. Por lo tanto, el ataque es un componente integral del concepto de defensa.

Del mismo modo, la defensa es un componente esencial del ataque. El ataque no puede mantenerse indefinidamente. En determinados momentos y lugares, resulta necesario detener el ataque para reabastecerse, y la defensa toma automáticamente el relevo. Además, la necesidad de concentrar fuerzas para el ataque a menudo obliga a adoptar una postura defensiva en otros frentes. Por lo tanto, por necesidad, debemos incluir consideraciones defensivas como parte de nuestro concepto de ataque.

Esto nos lleva al concepto del *punto culminante*,¹⁴ sin el cual nuestra comprensión de la relación entre el ataque y la defensa sería incompleta. El ataque no solo no puede mantenerse indefinidamente, sino que, por lo general, se va debilitando a medida que avanza. Ciertos factores morales, como la moral o la audacia, pueden aumentar con un ataque exitoso, pero muy a menudo no pueden compensar las pérdidas materiales que conlleva mantener un avance frente a la resistencia. Avanzamos a costa de vidas, combustible, munición y fuerza física — y, en ocasiones, moral—, por lo que el ataque se va debilitando con el tiempo. La resistencia del enemigo, por supuesto, es un factor fundamental en la disipación de la fuerza. Finalmente, llegamos al punto culminante en el que ya no podemos mantener el ataque y debemos pasar a la defensa. Es precisamente en este punto donde el elemento defensivo del ataque resulta más vulnerable ante el elemento ofensivo de la defensa: el contraataque.

Llegamos a la conclusión de que no existe una división clara entre el ataque y la defensa. Nuestra teoría de la guerra no debería intentar imponerla artificialmente. El ataque y la defensa coexisten como componentes necesarios el uno del otro, y la transición de uno a otro es fluida y continua.

Estas relaciones entre iniciativa y respuesta, ataque y defensa, existen simultáneamente en los distintos niveles de la guerra. Podemos tomar la iniciativa a nivel local como parte de una respuesta más amplia —en un contraataque limitado, por ejemplo—. Del mismo modo, podemos emplear una defensa táctica como parte de una campaña ofensiva, aprovechando las ventajas de la defensa desde el punto de vista táctico mientras perseguimos un objetivo ofensivo a nivel operativo.

ESTILOS DE GUERRA

Los estilos de guerra pueden describirse según su ubicación en un espectro que abarca el desgaste y la maniobra.¹⁵ La guerra de desgaste persigue la victoria mediante la destrucción acumulativa de los recursos materiales del enemigo gracias a una potencia de fuego superior. Se trata de un enfoque directo de la conducción de la guerra que considera esta como una prueba sencilla de fuerza y una cuestión que depende principalmente de la relación de fuerzas. Se considera al enemigo como un conjunto de objetivos que deben ser atacados y destruidos de forma sistemática. Las concentraciones enemigas se consideran los objetivos más valiosos. La conclusión lógica de la guerra de desgaste es la destrucción física final de todo el arsenal del enemigo, aunque se espera que este se rinda o se retire antes de que esto ocurra, al no estar dispuesto a soportar el creciente coste. La atención se centra en la aplicación eficiente del fuego, lo que conduce a un enfoque de la guerra altamente procedimental. La competencia técnica —especialmente en el empleo de las armas— es más importante que la astucia o la creatividad.

La guerra de desgaste puede reconocer la maniobra como un componente importante, pero considera que su finalidad es meramente permitirnos dirigir nuestro fuego de forma más eficaz contra el enemigo. Quien practica la guerra de desgaste tiende a medir el progreso en términos cuantitativos: evaluaciones de daños en combate, «recuento de bajas» y terreno capturado. Los resultados son, por lo general, proporcionales al esfuerzo; un mayor gasto se traduce en mayores resultados, es decir, un mayor desgaste. El deseo de volumen y precisión de fuego tiende a conducir hacia un control centralizado, del mismo modo que el énfasis en la eficiencia tiende a llevar a un enfoque interno en los procedimientos y las técnicas. El éxito depende de una superioridad general en la capacidad de desgaste —es decir, la capacidad de infligir y absorber el desgaste—.

El mayor requisito para el éxito es la superioridad numérica y material. A nivel nacional, la guerra se convierte tanto en un problema industrial como militar. Históricamente, las naciones y los ejércitos que se percibían a sí mismos como numérica y tecnológicamente superiores han adoptado a menudo la guerra de desgaste.

En la práctica, no existe una guerra de desgaste pura, pero abundan los ejemplos de conflictos con un alto componente de desgaste: las operaciones de ambos bandos en el frente occidental de la Primera Guerra Mundial; las tácticas y operaciones defensivas francesas contra los alemanes en mayo de 1940; la campaña aliada en Italia en 1943-1944; la ofensiva de frente amplio de Eisenhower en Europa tras el desembarco de Normandía en 1944; las operaciones estadounidenses en Corea a partir de 1950; y la mayoría de las operaciones estadounidenses en la guerra de Vietnam.

En el extremo opuesto del espectro se encuentra la guerra de maniobras, que surge del deseo de eludir un problema y atacarlo desde una posición ventajosa en lugar de enfrentarse a él de frente. En lugar de perseguir la destrucción acumulativa de cada componente del arsenal enemigo, el objetivo es atacar el «sistema» enemigo: incapacitar al enemigo *de forma sistémica*. Los componentes enemigos pueden permanecer intactos, pero no pueden funcionar como parte de un todo cohesionado. En lugar de considerarse objetivos deseables, las concentraciones enemigas suelen evitarse por ser puntos fuertes del enemigo. En lugar de atacar la fuerza enemiga, el objetivo es aplicar nuestra fuerza contra una debilidad enemiga seleccionada con el fin de maximizar *la ventaja*. Esta estrategia requiere la capacidad de identificar y explotar dicha debilidad. El éxito no depende tanto de la ejecución eficiente de procedimientos y técnicas, sino de

comprender las características específicas del sistema enemigo. La maniobra se basa en la velocidad y la sorpresa, ya que sin ellas no podemos concentrar nuestras fuerzas contra las debilidades del enemigo. El ritmo es en sí mismo un arma —a menudo la más importante—. El éxito mediante la maniobra —a diferencia del desgaste— suele ser desproporcionado respecto al esfuerzo realizado. Sin embargo, precisamente por las mismas razones, una maniobra aplicada de forma incompetente conlleva un mayor riesgo de fracaso catastrófico. Con el desgaste, las pérdidas potenciales tienden a ser proporcionales a los riesgos asumidos.

La potencia de fuego y el desgaste son elementos esenciales de la guerra de maniobras. De hecho, en el momento crítico, cuando se han concentrado las fuerzas contra la vulnerabilidad del enemigo, el desgaste puede ser extremo y puede implicar la aniquilación total de elementos enemigos. No obstante, el objetivo de dicho desgaste local no es meramente contribuir de forma incremental al desgaste general de toda la fuerza enemiga, sino eliminar un elemento clave que incapacite al enemigo de forma sistémica.

Al igual que la guerra de desgaste, la guerra de maniobras no existe en su forma teóricamente pura. Entre los ejemplos de guerra con un contenido de maniobra lo suficientemente elevado como para que puedan considerarse guerra de maniobras se incluyen la decisiva campaña de Allenby contra los turcos en Palestina en 1918; las operaciones alemanas de *Blitzkrieg* de 1939-1941, sobre todo la invasión de Francia en 1940; el fallido desembarco aliado en Anzio en 1944, que fue un intento de evitar las batallas de desgaste del teatro de operaciones italiano; la ruptura de Patton desde la cabeza de playa de Normandía a finales de 1944; la campaña de Inchon de MacArthur en 1950; y el programa de acción combinada de la III Fuerza Anfibia de la Infantería de Marina en Vietnam,

que atacó al Viet Cong eliminando su base esencial de apoyo popular mediante la pacificación de las aldeas rurales.

Toda guerra implica una combinación de maniobra y desgaste. El estilo predominante depende de diversos factores, entre los que destacan nuestras propias capacidades y la naturaleza del enemigo. La doctrina actual del Cuerpo de Marines se basa principalmente en la guerra de maniobras, como veremos en el cuarto capítulo, «La conducción de la guerra».

PODER DE COMBATE

El poder de combate es la fuerza destructiva total que podemos ejercer sobre nuestro enemigo en un momento dado.¹⁶ Algunos factores del poder de combate son bastante tangibles y fáciles de medir, como la superioridad numérica, que Clausewitz denominó «el elemento más común de la victoria».¹⁷ Otros pueden ser más difíciles de medir, como los efectos de la maniobra, el ritmo o la sorpresa; las ventajas que confieren la geografía o el clima; las fuerzas relativas del ataque y la defensa; o las ventajas relativas de atacar al enemigo por el frente, los flancos o la retaguardia. Algunos pueden ser totalmente intangibles, como la moral, el espíritu de lucha, la perseverancia o los efectos del liderazgo.

No es nuestra intención intentar enumerar o categorizar todos los diversos componentes del poder de combate, clasificar sus valores relativos o describir sus combinaciones y variaciones; cada combinación es única y temporal. Tampoco es deseable poder hacerlo, ya que esto nos llevaría a un enfoque formulista de la guerra. Nuestra

intención es simplemente señalar que el poder de combate es el producto único y dependiente de la situación de una variedad de factores físicos, morales y mentales.

VELOCIDAD Y CONCENTRACIÓN

De todos los patrones constantes que podemos discernir en la guerra, hay dos conceptos de importancia universal a la hora de generar poder de combate: *la velocidad y la concentración*.

La velocidad es la rapidez de acción. Se aplica tanto al tiempo como al espacio. La velocidad en el tiempo es el ritmo: la capacidad constante de actuar con rapidez.¹⁸ La velocidad en la distancia, o en el espacio, es la capacidad de desplazarse rápidamente. Ambas formas son fuentes genuinas de poder de combate. En otras palabras, *la velocidad es un arma*. En la guerra, lo que importa es la velocidad relativa, más que la velocidad absoluta. Una velocidad superior nos permite tomar la iniciativa y dictar las condiciones de la acción, obligando al enemigo a reaccionar ante nosotros. La velocidad proporciona seguridad. Es un requisito previo para la maniobra y para la sorpresa. Además, la velocidad es necesaria para concentrar una fuerza superior en el momento y el lugar decisivos.

Dado que lo que importa es la velocidad relativa, se deduce que debemos tomar todas las medidas para mejorar nuestra propia velocidad al tiempo que mermamos la del enemigo. Sin embargo, la experiencia demuestra que no podemos mantener un alto ritmo de velocidad de forma indefinida. Como resultado, se desarrolla un patrón: rápido, lento, rápido de nuevo. En el combate se establece un ritmo competitivo en el que cada beligerante intenta generar velocidad cuando le resulta ventajoso.

La concentración es la convergencia de *efectos* en el tiempo y el espacio sobre un objetivo determinado. Es la generación de una potencia de combate superior en un momento y lugar concretos. La concentración puede permitir a una fuerza numéricamente inferior alcanzar una superioridad local decisiva. La voluntad de concentrarse en el lugar y el momento decisivos exige una estricta economía de recursos y la aceptación del riesgo en otros lugares y momentos. Dedicar medios a esfuerzos innecesarios o medios excesivos a esfuerzos secundarios necesarios viola el principio de concentración y resulta contraproducente para el verdadero objetivo. La concentración se aplica no solo a la conducción de la guerra, sino también a la preparación para la guerra.

Dado que la guerra es cambiante y las oportunidades son fugaces, la concentración se aplica tanto al tiempo como al espacio. Debemos concentrar nuestros esfuerzos no solo en el lugar decisivo, sino también en el momento decisivo.

Logramos la concentración mediante la cooperación para alcanzar el objetivo común. Esto se aplica a todos los elementos de la fuerza e implica la coordinación de los elementos de combate terrestre, aviación y apoyo logístico de combate.

La combinación de velocidad y concentración añade «impacto» o «efecto de choque» a nuestras acciones. De ello se deduce que debemos atacar con la mayor combinación posible de velocidad y concentración.

SORPRESA Y AUDACIA

Hay dos conceptos adicionales que resultan especialmente útiles para generar potencia de combate: *la sorpresa y la audacia*.

Por sorpresa entendemos un estado de desorientación resultante de un acontecimiento inesperado que merma la capacidad de resistencia del enemigo. Logramos la sorpresa al atacar al enemigo en un momento, lugar o de una manera para los que el enemigo no está preparado. No es imprescindible que pillen al enemigo desprevenido, sino solo que se dé cuenta demasiado tarde para reaccionar con eficacia. El deseo de sorprender es «más o menos fundamental para todas las operaciones, ya que sin él la superioridad en el punto decisivo es difícilmente concebible»¹⁹. Aunque es una condición previa necesaria para la superioridad, la sorpresa es también una fuente genuina de poder de combate por derecho propio debido a su efecto psicológico. La sorpresa puede influir de manera decisiva en el resultado del combate, mucho más allá de los medios físicos disponibles.

La ventaja obtenida gracias a la sorpresa depende del grado de desorientación y de la capacidad del enemigo para adaptarse y recuperarse. La sorpresa, si es lo suficientemente intensa, puede provocar un estado de conmoción, es decir, la incapacidad total —aunque sea temporal— de reaccionar. La sorpresa se basa en la rapidez, el sigilo, la ambigüedad y el engaño. A menudo implica hacer lo más difícil —por ejemplo, tomar una ruta de ataque indirecta— con la esperanza de que el enemigo no lo espere. De hecho, este es el origen de la maniobra: eludir la fuerza del enemigo para atacar un punto débil.

Aunque el factor sorpresa suele revestir una importancia decisiva, debemos ser conscientes de que es difícil de lograr y fácil de perder. Sus ventajas son meramente temporales y deben aprovecharse rápidamente. La fricción, un rasgo dominante de la guerra, es el enemigo constante de la sorpresa. También debemos reconocer que, aunque la sorpresa siempre es deseable, la capacidad de lograrla no depende únicamente de nuestros propios esfuerzos. La sorpresa no es lo que *hacemos*; es la *reacción* del enemigo ante lo que hacemos. Depende, al menos en igual medida, de la

susceptibilidad a la sorpresa: sus expectativas y su preparación. Nuestra capacidad para lograr la sorpresa se basa, por tanto, en nuestra capacidad para evaluar y, a continuación, aprovechar las expectativas de nuestro enemigo. Por lo tanto, aunque la sorpresa puede ser decisiva, es arriesgado depender únicamente de ella para asegurar la victoria.

Hay tres formas básicas de lograr la sorpresa. La primera es mediante *el engaño*: convencer al enemigo de que vamos a hacer algo distinto de lo que realmente vamos a hacer, con el fin de inducirle a actuar de una manera perjudicial para sus propios intereses. La intención es ofrecer al enemigo una imagen clara de la situación, pero una imagen errónea. La segunda forma es mediante *la ambigüedad*: actuar de tal manera que el enemigo no sepa qué esperar. Al no saber qué esperar, debe prepararse para numerosas posibilidades y no puede prepararse adecuadamente para ninguna de ellas. La tercera es mediante *el sigilo*: impedir que el enemigo tenga conocimiento alguno de la acción inminente. El enemigo no se ve engañado ni confundido en cuanto a nuestras intenciones, sino que las desconoce por completo. De las tres, el engaño suele ofrecer los mayores efectos, pero es el más difícil de lograr.

La audacia es una fuente de poder de combate de forma muy similar a como lo es la sorpresa. La audacia consiste en aprovechar sin vacilar la incertidumbre natural de la guerra para obtener resultados importantes en lugar de resultados marginales. Según Clausewitz, a la audacia «debe concederse un cierto poder más allá de los cálculos acertados que implican el espacio, el tiempo y la magnitud de las fuerzas, pues allí donde sea superior, aprovechará la debilidad de su adversario. En otras palabras, es una fuerza genuinamente creativa» ²⁰. La audacia es superior a la timidez en todos los casos, aunque la audacia no

siempre equivalga a una acción agresiva inmediata. Una paciencia audaz y calculada que permita al enemigo comprometerse de forma irrevocable antes de que le ataquemos también puede ser una forma de audacia. La audacia se basa en una sólida conciencia de la situación: sopesamos la situación y luego actuamos. En otras palabras, la audacia debe moderarse con buen juicio para que no raye en la temeridad.

Existe una estrecha relación entre la sorpresa y la audacia. La disposición a asumir los riesgos que a menudo son necesarios para lograr la sorpresa refleja audacia. Del mismo modo, la audacia contribuye a lograr la sorpresa. Una vez que hemos evaluado la situación, tomar medidas a medias disminuye los efectos de la sorpresa.

CENTROS DE GRAVEDAD Y VULNERABILIDADES CRÍTICAS

No basta con generar simplemente una potencia de combate superior. Es fácil imaginar que esa potencia de combate superior se disperse en varias iniciativas inconexas o se concentre en algún objetivo intrascendente. Para ganar, debemos enfocar la potencia de combate hacia un objetivo decisivo. Hay dos conceptos relacionados que nos ayudan a reflexionar sobre esto: *los centros de gravedad y las vulnerabilidades críticas*.

Cada beligerante no es una fuerza unitaria, sino un sistema complejo compuesto por numerosos componentes físicos, morales y mentales, así como por las relaciones entre ellos. La combinación de estos factores determina el carácter único de cada beligerante. Algunos de

estos factores son más importantes que otros. Algunos pueden contribuir solo de forma marginal al poder del beligerante, y su pérdida no causaría un daño significativo. Otros pueden ser fuentes fundamentales de capacidad.

Nos preguntamos: *¿Qué factores son críticos para el enemigo? ¿De cuáles no puede prescindir el enemigo? ¿Cuáles, si se eliminan, lo someterán más rápidamente a nuestra voluntad?* Estos son los *centros de gravedad*.²¹ Dependiendo de la situación, los centros de gravedad pueden ser características intangibles, como la determinación o la moral. Pueden ser capacidades, como las fuerzas blindadas o la potencia aérea. Pueden ser localidades, como un punto crítico del terreno que sustenta todo un sistema defensivo. Pueden ser la relación entre dos o más componentes del sistema, como la cooperación entre dos armas, las relaciones dentro de una alianza o la unión de dos fuerzas. En resumen, los centros de gravedad son cualquier fuente importante de fuerza. Si se trata de centros de gravedad propios, queremos protegerlos, y si son centros de gravedad enemigos, queremos arrebatárselos.

Queremos atacar la fuente de la fuerza enemiga, pero no queremos atacar directamente esa fuerza. Obviamente, tenemos más posibilidades de éxito si concentramos nuestra fuerza contra alguna debilidad relativa del enemigo. Por eso también nos preguntamos: *¿dónde es vulnerable el enemigo?* En términos del campo de batalla, esto significa que, por lo general, debemos evitar su frente —donde se centra su atención y donde son más fuertes— y buscar sus flancos y su retaguardia, donde no nos esperan y donde también podemos causar el

mayor daño psicológico. También debemos atacar en un momento en el que se encuentren vulnerables.

De todas las vulnerabilidades que podríamos aprovechar, algunas son más críticas para el enemigo que otras. Algunas pueden contribuir de manera significativa a la derrota del enemigo, mientras que otras solo pueden reportarnos beneficios mínimos. Por lo tanto, debemos centrar nuestros esfuerzos en una *vulnerabilidad crítica*, una vulnerabilidad que, si se aprovecha, causará el daño más significativo a la capacidad del enemigo para resistirnos.

Debemos intentar comprender el sistema enemigo en términos de un número relativamente reducido de centros de gravedad o vulnerabilidades críticas, ya que esto nos permite centrar nuestros propios esfuerzos. Cuanto más podamos acotarlo, más fácilmente podremos centrarnos. Sin embargo, debemos reconocer que la mayoría de los sistemas enemigos no tendrán un único centro de gravedad del que dependa todo lo demás o, si lo tienen, ese centro de gravedad estará bien protegido. A menudo será necesario atacar varios centros de gravedad secundarios o vulnerabilidades críticas simultáneamente o de forma secuencial para lograr el efecto deseado.

El centro de gravedad y la vulnerabilidad crítica son conceptos complementarios. El primero aborda el problema de cómo atacar el sistema enemigo desde la perspectiva de buscar una fuente de fortaleza; el segundo, desde la perspectiva de buscar una debilidad. Una vulnerabilidad crítica es una vía para atacar un centro de gravedad. Ambos comparten el mismo objetivo subyacente: orientar nuestras acciones de tal manera que tengan el mayor efecto posible sobre el enemigo.

CREAR Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

Este análisis nos lleva a una reflexión complementaria: la importancia de crear y aprovechar las oportunidades. En todos los casos, el comandante debe estar preparado para reaccionar ante lo inesperado y para aprovechar las oportunidades creadas por las condiciones que surgen a raíz de la acción inicial. Cuando la identificación de las vulnerabilidades críticas del enemigo resulta especialmente difícil, es posible que el comandante no tenga más remedio que aprovechar todas y cada una de las vulnerabilidades hasta que la acción revele una oportunidad decisiva. A medida que las voluntades opuestas interactúan, crean diversas oportunidades fugaces para cualquiera de los bandos. Dichas oportunidades suelen surgir de la niebla y la fricción propias de la guerra. Pueden ser el resultado de nuestras propias acciones, de los errores del enemigo o incluso del azar. Al aprovechar las oportunidades, generamos cada vez más oportunidades que podemos aprovechar. A menudo, es la capacidad y la voluntad de aprovechar sin piedad estas oportunidades lo que genera resultados decisivos. La capacidad de aprovechar las oportunidades depende de la rapidez, la flexibilidad, la audacia y la iniciativa.

CONCLUSIÓN

La teoría de la guerra que hemos descrito sienta las bases para el análisis de la conducción de la guerra en el capítulo final. Todos los actos de guerra son actos políticos, por lo que la conducción de la guerra debe orientarse a respaldar los objetivos de la política. La guerra se desarrolla simultáneamente en varios niveles, desde la dirección estratégica del esfuerzo bélico global hasta la aplicación táctica de la potencia de combate en la batalla. En el

nivel más alto, la guerra implica el uso de todos los elementos del poder político, de los cuales la fuerza militar es solo uno. La acción en la guerra, en todos los niveles, es el resultado de la interacción entre la iniciativa y la respuesta, con el objetivo de tomar y mantener la iniciativa. Toda guerra se basa en conceptos como la rapidez, la concentración, la sorpresa y la audacia. El éxito en la guerra depende de la capacidad de dirigir nuestros esfuerzos contra vulnerabilidades críticas o centros de gravedad, así como de reconocer y aprovechar oportunidades fugaces. Como veremos, la doctrina de combate que derivamos de nuestra teoría se basa en la maniobra.

Capítulo 3

Preparación para la guerra

«Lo esencial es la acción. La acción tiene tres etapas: la decisión que surge del pensamiento, la orden o preparación para la ejecución, y la ejecución en sí misma. Las tres etapas están regidas por la voluntad. La voluntad tiene su origen en el carácter, y para el hombre de acción el carácter reviste una importancia más decisiva que el intelecto. El intelecto sin voluntad carece de valor; la voluntad sin intelecto es peligrosa.»¹

—Hans von Seeckt

«No basta con que las tropas sean soldados de infantería o artilleros expertos y con una moral elevada: deben ser expertos en el manejo del agua y en la selva, que sepan que se puede hacer —marines con entrenamiento de marines».²

—Earl H. Ellis

En tiempos de paz, la tarea más importante de cualquier ejército es prepararse para la guerra. A través de su preparación, un ejército ejerce una función disuasoria frente a posibles agresores. Como fuerza expedicionaria de la nación en estado de alerta, el Cuerpo de Marines debe mantenerse preparado para su despliegue inmediato en «cualquier clima y lugar» y en cualquier tipo de conflicto. Todas las actividades en tiempos de paz deben centrarse en alcanzar la preparación para el combate. Esto implica un alto nivel de entrenamiento, flexibilidad en la organización y el equipamiento, liderazgo profesional y una doctrina cohesionada.

PLANIFICACIÓN DE LAS FUERZAS

La planificación de *fuerzas* es aquella relacionada con la creación y el mantenimiento de las capacidades militares.³ La planificación desempeña un papel tan importante en la preparación para la guerra como en su conducción. La clave de cualquier plan es un objetivo claramente definido, en este caso, un nivel requerido de preparación.

La planificación de fuerzas del Cuerpo de Marines se basa en conceptos. Es decir, toda la planificación de fuerzas se deriva de un conjunto común de conceptos que describen cómo operarán las fuerzas del Cuerpo de Marines y cómo desempeñarán determinadas funciones clave. Estos conceptos describen los tipos de misiones que es probable que las fuerzas de los Marines tengan que llevar a cabo y cómo podrían cumplirlas. Estos conceptos proporcionan la base para identificar las capacidades necesarias y poner en marcha programas coordinados para desarrollar dichas capacidades.

Basándose en este conjunto común de conceptos, la planificación de fuerzas integra todos los esfuerzos del Cuerpo de Marines en tiempos de paz, incluyendo el entrenamiento, la formación, la doctrina, la organización, la gestión de personal y la adquisición de equipamiento. La unidad de esfuerzo es tan importante durante la preparación para la guerra como lo es durante su desarrollo. Este proceso sistemático de identificar el objetivo y planificar un curso de acción para alcanzarlo se aplica a todas las áreas y niveles de preparación.

ORGANIZACIÓN

Las fuerzas operativas deben organizarse de manera que proporcionen fuerzas desplegadas en primera línea o de despliegue rápido, capaces de llevar a cabo operaciones expedicionarias en cualquier entorno. Esto significa que, además de mantener su capacidad anfibia única, las fuerzas operativas deben conservar la capacidad de desplegarse por cualquier medio que resulte adecuado a la situación.

Las fuerzas operativas en servicio activo deben ser capaces de responder de forma inmediata a la mayoría de los tipos de crisis y conflictos. Muchas misiones prolongadas requerirán el refuerzo de efectivos de la Reserva.

Para las operaciones y el entrenamiento, las fuerzas de la Infantería de Marina se agruparán en fuerzas operativas aeroterrestres de la Infantería de Marina (MAGTF). Las MAGTF son organizaciones operativas compuestas por elementos terrestres, de aviación, de apoyo logístico de combate y de mando. No tienen una estructura estándar, sino que se constituyen según lo requiera la situación específica. La

MAGTF proporciona a un único comandante una fuerza de armas combinadas que puede adaptarse a la situación a la que se enfrenta. A medida que la situación cambia, puede ser necesario, por supuesto, reestructurar el MAGTF.

Las fuerzas operativas deben organizarse para el combate y, posteriormente, adaptarse al tiempo de paz, y no al revés. Las tablas de organización deben reflejar los dos requisitos fundamentales: la *capacidad de despliegue* y la *capacidad de organizarse en función de las tareas según situaciones específicas*. Las unidades deben organizarse por tipo solo en la medida en que lo dicten los requisitos de entrenamiento, administrativos y logísticos.

Los comandantes deben establecer relaciones habituales entre las unidades apoyadas y las de apoyo para fomentar la familiaridad operativa entre dichas unidades. Esto no excluye la posibilidad de establecer relaciones no estándar cuando la situación lo requiera.

DOCTRINA

La doctrina es la enseñanza de las creencias fundamentales del Cuerpo de Marines sobre el tema de la guerra, desde su naturaleza y teoría hasta su preparación y conducción.⁴ La doctrina establece una forma concreta de concebir la guerra y una forma de combatirla. También proporciona una filosofía para dirigir a los marines en combate, un mandato de profesionalidad y un lenguaje común. En resumen, establece la forma en que ejercemos nuestra profesión. De este modo, la doctrina proporciona la base para una actuación armoniosa y un entendimiento mutuo.

La doctrina del Cuerpo de Marines es oficializada por el Comandante y queda establecida en esta publicación. Nuestra doctrina no consiste tanto en procedimientos que deban aplicarse en situaciones específicas, sino que establece unas directrices generales cuya aplicación requiere criterio. Por lo tanto, aunque es autoritaria, la doctrina no es prescriptiva.

PROFESIONALIDAD

La doctrina del Cuerpo de Marines exige competencia profesional entre sus líderes. *Como profesionales militares encargados de la defensa de la nación, los líderes de los marines deben ser auténticos expertos en la conducción de la guerra.* Deben ser personas de acción e intelecto, hábiles para «conseguir que se hagan las cosas» y, al mismo tiempo, versados en el arte militar. Resueltos y autónomos en sus decisiones, también deben ser enérgicos e insistentes en la ejecución.⁵

La profesión militar es una profesión de reflexión. Se espera que cada marine sea un estudioso del arte y la ciencia de la guerra. Se espera especialmente de los oficiales que tengan una base sólida en teoría militar y un conocimiento de la historia militar y de las lecciones atemporales que de ella se pueden extraer.

Los líderes deben tener un fuerte sentido de la gran responsabilidad que conlleva su cargo; los recursos que emplearán en la guerra son vidas humanas.

El estilo de guerra del Cuerpo de Marines requiere líderes inteligentes con inclinación por la audacia y la iniciativa hasta los niveles más bajos.

La audacia es un rasgo moral esencial en un líder, ya que genera una potencia de combate que va más allá de los medios físicos disponibles. La iniciativa, la voluntad de actuar según el propio criterio, es un requisito previo para la audacia. Estos rasgos, llevados al extremo, pueden conducir a la imprudencia, pero debemos ser conscientes de que los errores de los líderes subalternos derivados de un exceso de audacia son una parte necesaria del aprendizaje.⁶ Debemos tratar esos errores con indulgencia; no debe existir una mentalidad de «cero defectos». Abolir el «cero defectos» significa que no reprimimos la audacia ni la iniciativa mediante la amenaza de castigo. No significa que los comandantes no aconsejen a sus subordinados sobre los errores; la crítica constructiva es un elemento importante del aprendizaje. Tampoco da a los subordinados carta blanca para actuar de forma estúpida o imprudente.

No solo no debemos reprimir la audacia ni la iniciativa, sino que debemos seguir fomentando ambas cualidades *a pesar de los errores*. Por otra parte, debemos tratar con severidad los errores derivados de la inacción o la timidez. No aceptaremos la falta de órdenes como justificación para la inacción; es *deber* de cada marine tomar la iniciativa cuando la situación lo exija. No debemos tolerar que se eluda la responsabilidad ni se evite el riesgo necesario.

Por consiguiente, la confianza es una cualidad esencial entre los líderes: la confianza de los superiores en las capacidades de sus subordinados y la de los subordinados en la competencia y el apoyo de sus superiores. La confianza hay que ganársela, y las acciones que la socavan deben ser objeto de una censura estricta. La confianza es fruto de la seguridad y la familiaridad. La seguridad entre compañeros es el resultado de la demostración de la competencia profesional. La familiaridad es fruto de la experiencia compartida y de una filosofía profesional común.

Las relaciones entre todos los líderes —desde el cabo hasta el general— deben basarse en la honestidad y la franqueza, independientemente de la diferencia de rango. Hasta que un comandante haya tomado y comunicado una decisión, los subordinados deben considerar su deber ofrecer opiniones honestas y profesionales, aunque estas puedan discrepar de las opiniones de sus superiores. Sin embargo, una vez tomada la decisión, los subordinados deben apoyarla como si fuera propia. Los superiores deben fomentar la franqueza entre los subordinados y no deben esconderse tras sus insignias de rango. No se tolerará la obediencia ciega con el fin de obtener un ascenso personal —el comportamiento de los «sí, señor» o «sí, señora»—.

ENTRENAMIENTO

El objetivo de todo entrenamiento es desarrollar fuerzas capaces de vencer en combate. El entrenamiento es la clave de la eficacia en combate y, por lo tanto, constituye el esfuerzo principal de las fuerzas armadas en tiempos de paz. Sin embargo, el entrenamiento no debe detenerse con el inicio de la guerra; debe continuar durante la guerra para adaptarse a las lecciones del combate.

Todos los oficiales y marines de tropa reciben una formación inicial similar que, en la práctica, constituye un proceso de socialización. Esta formación proporciona a todos los marines una experiencia común, un legado del que sentirse orgullosos, un conjunto de valores y un vínculo común de camaradería. Es el primer paso esencial en la formación de un marine.

Las habilidades individuales básicas son una base esencial para la eficacia en combate y deben recibir especial atención. Todos los marines,

independientemente de su especialidad profesional, recibirán formación en habilidades básicas de combate. Al mismo tiempo, las habilidades de la unidad son extremadamente importantes. No se trata simplemente de una acumulación de habilidades individuales; el dominio de las habilidades individuales no implica automáticamente que las habilidades de la unidad sean satisfactorias.

Los comandantes de cada escalón deben conceder a sus subordinados el tiempo y la libertad suficientes para llevar a cabo el entrenamiento necesario para alcanzar la competencia en sus respectivos niveles. Deben asegurarse de que las exigencias de los niveles superiores no priven a los subordinados de oportunidades adecuadas para el entrenamiento autónomo de la unidad.

Con el fin de fomentar la iniciativa entre los líderes subalternos, la realización del entrenamiento —al igual que el combate— debe estar descentralizada. Los mandos superiores influyen en el entrenamiento estableciendo objetivos y normas, comunicando la intención del mismo y definiendo un eje principal de actuación para el entrenamiento. Por regla general, deben abstenerse de dictar cómo se llevará a cabo el entrenamiento.

Los programas de entrenamiento deben reflejar objetivos prácticos, exigentes y progresivos, que comiencen con las habilidades individuales y de las unidades pequeñas y culminen en una MAGTF de armas combinadas al completo. En general, la organización para el combate también debe ser la organización para el entrenamiento. Es decir, las unidades, incluidas las MAGTF, deben entrenarse con la dotación completa de fuerzas asignadas, de refuerzo y de apoyo que necesiten en combate.

El entrenamiento colectivo consiste en ejercicios y simulacros. Los ejercicios son una forma de entrenamiento de pequeñas unidades que hacen hincapié en la destreza mediante

las tareas. Los ejercicios son un método eficaz para desarrollar técnicas y procedimientos estandarizados que deben realizarse repetidamente sin variaciones para garantizar la rapidez y la coordinación. Algunos ejemplos son los ejercicios con armas, los preparativos previos al vuelo o las acciones inmediatas. Por el contrario, los simulacros están diseñados para entrenar a las unidades y a los individuos en tácticas bajo condiciones de combate simuladas. Los ejercicios deben aproximarse lo más posible a las condiciones de la guerra; es decir, deben introducir fricción en forma de incertidumbre, estrés, desorden y voluntades opuestas. Esta última característica es la más importante; solo en ejercicios de libre juego y con oposición podemos practicar el arte de la guerra. Los escenarios dictados o «predefinidos» eliminan el elemento de las voluntades independientes y opuestas que constituye la esencia de la guerra.

Las sesiones de análisis son una parte importante del entrenamiento, ya que el autoanálisis crítico, incluso tras un éxito, es esencial para la mejora. Su propósito es extraer las lecciones del entrenamiento. Por ello, debemos llevar a cabo estas sesiones inmediatamente después de completar el entrenamiento, antes de que el recuerdo de los acontecimientos se haya desvanecido. Las sesiones de análisis deben celebrarse en un ambiente de diálogo abierto y franco en el que se anime a todos a contribuir. Aprendemos tanto de los errores como de lo que se hace bien, por lo que debemos estar dispuestos a admitir los errores y a debatirlos. Por supuesto, la disposición de un subordinado a admitir errores depende de la disposición del comandante a tolerarlos. Dado que reconocemos que no hay dos situaciones iguales en la guerra, nuestras críticas no deben centrarse tanto en las acciones que llevamos a cabo como en por qué las llevamos a cabo y por qué dieron los resultados que dieron.

EDUCACIÓN MILITAR PROFESIONAL

La formación militar profesional está diseñada para desarrollar líderes creativos y reflexivos. Desde las etapas iniciales de la formación en liderazgo, la carrera de un líder debe considerarse un proceso de desarrollo continuo y progresivo. En cada etapa, un marine debe prepararse para la etapa siguiente.

Las primeras etapas de la carrera de un líder son, en efecto, un periodo de aprendizaje. Mientras adquieren una base teórica y conceptual que les servirá a lo largo de toda su carrera, los líderes se centran en comprender los requisitos y en aprender y aplicar los procedimientos y técnicas asociados a un campo concreto. Es en este momento cuando aprenden su oficio como aviadores, marines de infantería, marines de artillería o especialistas en logística. A medida que avanzan, los líderes deben esforzarse por dominar sus respectivos campos y comprender la interrelación de las técnicas y procedimientos dentro de cada uno de ellos. El objetivo de un marine en esta etapa es convertirse en un experto en el nivel táctico de la guerra.

A medida que un oficial continúa desarrollándose, su dominio debe abarcar una gama más amplia de materias y extenderse al nivel operativo de la guerra. En esta etapa, un oficial no solo debe ser un experto en tácticas y técnicas, sino que también debe comprender las armas combinadas, la guerra anfibia y las operaciones expedicionarias. En los niveles superiores, un oficial debe ser plenamente capaz de articular, aplicar e integrar las capacidades de combate de la MAGTF en un

entorno conjunto y multinacional, y debe ser un experto en el arte de la guerra a todos los niveles.

La responsabilidad de implementar la formación militar profesional en el Cuerpo de Marines se articula en tres niveles: recae no solo en las instituciones educativas, sino también en el comandante y en el propio individuo.

El sistema educativo está formado por aquellas escuelas —gestionadas por el Cuerpo de Marines, mandos subordinados u organismos externos— creadas para impartir formación reglada en el arte y la ciencia de la guerra. Todas las escuelas profesionales, en particular las de oficiales, deben centrarse en desarrollar la capacidad de juicio militar, y no en impartir conocimientos mediante el aprendizaje memorístico. La formación impartida por el sistema educativo no puede proporcionar una preparación profesional completa para cada individuo ni llegar a todos los individuos. Más bien, se asienta sobre la base proporcionada por los comandantes y por el estudio individual.

Todos los comandantes deben considerar el desarrollo profesional de sus subordinados como una responsabilidad principal del mando. Los comandantes deben fomentar una relación personal de maestro-alumno con sus subordinados. Se espera que los comandantes lleven a cabo un programa de formación profesional continua para sus subordinados que incluya el desarrollo del juicio militar y la toma de decisiones, y que imparta materias profesionales generales y materias técnicas específicas pertinentes a las especialidades profesionales. Entre las herramientas útiles para el desarrollo profesional general se incluyen los programas de lectura supervisada, los ejercicios con mapas, los juegos de guerra, los estudios de batalla...

Los comandantes deben considerar el desarrollo de sus subordinados como un reflejo directo de sí mismos.

Por último, cada marine tiene la responsabilidad individual de estudiar la profesión de las armas. Un líder que carezca de interés o de conocimientos sobre la historia y la teoría de la guerra —el contenido intelectual de la profesión militar— es un líder solo en apariencia. El estudio autodirigido del arte y la ciencia de la guerra tiene, como mínimo, la misma importancia que mantener la condición física y debería dedicársele al menos el mismo tiempo. Esto es especialmente cierto entre los oficiales; al fin y al cabo, la mente es el arma principal de un oficial.

GESTIÓN DE PERSONAL

Dado que la guerra es, en esencia, una empresa humana, una gestión eficaz del personal es fundamental para el éxito. Esto es especialmente cierto en el caso de una doctrina de guerra de maniobras, que valora especialmente el juicio y la acción individuales. Debemos reconocer que no todos los marines de un mismo grado y especialidad profesional son intercambiables, y debemos asignar a las personas a sus puestos en función de su capacidad y temperamento específicos. Esto incluye reconocer a quienes son más aptos para puestos de mando y a quienes lo son para puestos de estado mayor, sin penalizar a unos ni a otros por ello.

El sistema de gestión de personal debe procurar lograr la estabilidad del personal dentro de las unidades y los estados mayores como medio para fomentar

la cohesión, el trabajo en equipo y el entendimiento implícito. Reconocemos que las bajas en la guerra afectarán a la estabilidad del personal, pero cuanto mayor sea la estabilidad inicial de una unidad, mejor podrá absorber esas bajas e incorporar a los sustitutos.

Por último, la política de ascensos y promociones debe recompensar la disposición a asumir responsabilidades y a ejercer iniciativa.

EQUIPAMIENTO

El equipamiento debe ser fácil de manejar y mantener, fiable e interoperable con otros equipos. Debe requerir una formación especializada mínima por parte de los operadores. Además, el equipamiento debe diseñarse de modo que su uso sea coherente con la doctrina y las tácticas establecidas. Una consideración primordial es el transporte estratégico y táctico: la dependencia del Cuerpo de Marines del transporte marítimo para la movilidad estratégica y de las lanchas de desembarco, los helicópteros y las aeronaves de despegue y aterrizaje vertical o de corta distancia para la movilidad táctica desde el buque a la costa y durante las operaciones en tierra. Otra consideración clave es la capacidad de despliegue y el apoyo en teatros de operaciones poco desarrollados con una infraestructura de apoyo limitada —donde las unidades del Cuerpo de Marines suelen operar con frecuencia—.

Con el fin de minimizar los costes de investigación y desarrollo y el tiempo de puesta en servicio, el Cuerpo de Marines aprovechará al máximo las capacidades existentes —la tecnología «lista para usar»—.

La adquisición debe ser un proceso complementario y bidireccional basado en conceptos operativos y funcionales establecidos. Especialmente a largo plazo, el proceso debe identificar los requisitos de combate y desarrollar equipos que satisfagan dichos requisitos. Siempre que sea posible, debemos basar estos requisitos en un análisis de las probables vulnerabilidades del enemigo y desarrollar equipos que aprovechen dichas vulnerabilidades. Al mismo tiempo, el proceso no debe pasar por alto el equipo existente de utilidad evidente.

El equipamiento solo resulta útil si aumenta la eficacia en combate. Cualquier pieza de equipamiento requiere apoyo: formación de los operadores, mantenimiento, fuentes de energía o combustible y transporte. La mejora prevista de las capacidades debe justificar estos requisitos de apoyo, y el empleo del equipamiento debe tener en cuenta dichos requisitos.

El esfuerzo de adquisición debe equilibrar la necesidad de especialización con la necesidad de utilidad en una amplia gama de entornos. Aumentar las capacidades del equipo suele requerir el desarrollo de equipos cada vez más especializados. Los equipos cada vez más especializados tienden a ser cada vez más vulnerables a las contramedidas. Una solución a este problema consiste no en desarrollar una única familia de equipos, sino en mantener la variedad en los tipos de equipo.

En la medida de lo posible, las técnicas y procedimientos de empleo deben desarrollarse al mismo tiempo que el equipo, a fin de minimizar los retrasos entre la puesta en servicio del equipo y su utilidad para las fuerzas operativas. Por la misma razón, la formación inicial de los operadores también debe preceder a la puesta en servicio del equipo.

Existen dos peligros en lo que respecta al equipamiento: la dependencia excesiva de la tecnología y la incapacidad de aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas. La tecnología puede mejorar las formas y los medios de la guerra al potenciar la capacidad de la humanidad para librarla, pero no puede ni debe intentar eliminar a la humanidad del proceso de hacer la guerra. Un mejor equipamiento no es la panacea; también hay que buscar soluciones doctrinales y tácticas para subsanar las deficiencias. Cualquier ventaja obtenida gracias al avance tecnológico es solo temporal, ya que siempre habrá quien encuentre una contramedida, ya sea táctica o de carácter tecnológico, que reduzca el impacto de dicha tecnología. Además, no debemos llegar a depender tanto del equipamiento que ya no podamos actuar con eficacia cuando este deje de funcionar. Por último, debemos actuar con disciplina en el uso de la tecnología. La tecnología de la información avanzada, en particular, puede tentarnos a intentar mantener un control preciso y absoluto sobre los subordinados, lo cual es incompatible con la filosofía de mando del Cuerpo de Marines.

CONCLUSIÓN

Existen dos funciones militares básicas: librar la guerra y prepararse para ella. Cualquier actividad militar que no contribuya a la conducción de una guerra actual solo es justificable si contribuye a la preparación para una posible guerra futura. Es evidente que no podemos permitirnos separar la conducción de la guerra de la preparación. Deben estar íntimamente relacionadas, ya que un fallo en la preparación conduce al desastre en el campo de batalla.

Capítulo 4

La conducción de la guerra

«Ahora bien, un ejército puede compararse con el agua, pues, al igual que el agua que fluye evita las alturas y se precipita hacia las tierras bajas, así también un ejército evita la fuerza y ataca la debilidad»¹

—Sun Tzu

«La rapidez es la esencia de la guerra. Aprovecha la falta de preparación del enemigo; desplázate por rutas inesperadas y atácalo donde no haya tomado precauciones»²

—Sun Tzu

«Hace muchos años, cuando era cadete y aspiraba a ser oficial algún día, estaba estudiando con atención los “Principios de la guerra” que figuraban en el antiguo Reglamento de Servicio de Campo, cuando se me acercó el sargento mayor. Me miró con amable diversión. “No te compliques la vida con todas esas cosas, muchacho”, me dijo. “Solo hay un principio de la guerra y es este: ¡Golpea al otro, tan rápido como puedas y tan fuerte como puedas, donde más le duela, cuando no se lo espere!»³

—Sir William Slim

La única justificación de la existencia del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos es garantizar o proteger los objetivos de la política nacional mediante la fuerza militar cuando los medios pacíficos por sí solos no basten. La forma en que el Cuerpo de Marines se propone cumplir esta misión es el resultado de nuestra comprensión de la naturaleza y la teoría de la guerra, y debe ser la fuerza rectora que guíe nuestra preparación para la guerra.

EL RETO

El reto consiste en desarrollar un concepto de combate coherente con nuestra comprensión de la naturaleza y la teoría de la guerra, así como con las realidades del campo de batalla moderno. ¿Qué requiere esto exactamente? Requiere un concepto de combate que nos ayude a actuar con eficacia en un entorno incierto, caótico y cambiante; de hecho, uno con el que podamos aprovechar estas condiciones en nuestro beneficio. Requiere un concepto con el que podamos percibir y aprovechar el ritmo de la guerra, en el que el tiempo es un factor competitivo, para generar y aprovechar un tempo superior. Requiere un concepto que sea eficaz de forma coherente en todo el espectro del conflicto, ya que no podemos intentar cambiar nuestra doctrina básica de una situación a otra y esperar ser eficaces. Requiere un concepto con el que podamos reconocer y aprovechar las oportunidades fugaces que surgen de forma natural en la guerra. Requiere un concepto que tenga en cuenta las fuerzas morales y mentales, además de las físicas, de la guerra, ya que hemos llegado a la conclusión de que estas constituyen la mayor parte de la guerra. Requiere un concepto con el que podamos salir victoriosos frente a un enemigo numéricamente superior, ya que no podemos dar por sentada una ventaja numérica ni a nivel local ni en general. Especialmente en situaciones expedicionarias en las que el apoyo público a la

acción militar pueda ser tibio y efímero, se requiere un concepto con el que podamos vencer rápidamente a un enemigo más numeroso en su propio territorio, con un número mínimo de bajas y un apoyo externo limitado.

GUERRA DE MANIOBRAS

El concepto del Cuerpo de Marines para vencer en estas condiciones es una doctrina de combate basada en la maniobra rápida, flexible y oportunista. Para apreciar plenamente lo que entendemos por *maniobra*, debemos aclarar el término. La concepción tradicional de la maniobra es espacial; es decir, maniobramos en el espacio para obtener una ventaja posicional.⁴ Sin embargo, para maximizar la utilidad de la maniobra, debemos tener en cuenta también la maniobra en otras dimensiones. La esencia de la maniobra consiste en emprender acciones para generar y aprovechar algún tipo de ventaja sobre el enemigo como medio para alcanzar nuestros objetivos de la forma más eficaz posible. Esa ventaja puede ser psicológica, tecnológica o temporal, además de espacial. Reviste especial importancia la maniobra *en el tiempo*: generamos un ritmo de operaciones más rápido que el del enemigo para obtener una ventaja temporal. Es a través de la maniobra en todas las dimensiones como una fuerza inferior puede alcanzar una superioridad decisiva en el momento y el lugar necesarios.

La guerra de maniobras es una filosofía de combate que busca romper la cohesión del enemigo mediante una variedad de acciones rápidas, específicas e inesperadas que crean una situación turbulenta y en rápido deterioro a la que el enemigo no puede hacer frente.

En lugar de desgastar las defensas del enemigo, la guerra de maniobras intenta eludir dichas defensas para *penetrar* en el sistema enemigo y desintegrarlo. El objetivo es incapacitar al enemigo para que resista de forma eficaz, desmoronando su cohesión moral, mental y física —su capacidad para luchar como un todo eficaz y coordinado—, en lugar de destruirlo físicamente mediante el desgaste gradual de cada uno de sus componentes, lo cual suele ser más costoso y llevar más tiempo. En el mejor de los casos, los componentes de su fuerza física que quedan son irrelevantes, ya que hemos socavado su capacidad para utilizarlos de forma eficaz. Incluso si un enemigo superado en maniobras sigue luchando de forma individual o en pequeñas unidades, podemos destruir los restos con relativa facilidad, ya que hemos eliminado su capacidad para luchar eficazmente como fuerza.

Esto no quiere decir que la potencia de fuego no sea importante. Al contrario, la potencia de fuego es fundamental para la guerra de maniobras. Tampoco queremos dar a entender que vamos a dejar pasar la oportunidad de destruir físicamente al enemigo. Concentraremos el fuego y las fuerzas en puntos decisivos para destruir elementos enemigos cuando se presente la oportunidad y cuando ello se ajuste a nuestros objetivos generales. En combate, rara vez nos equivocaremos si perseguimos agresivamente la destrucción de las fuerzas enemigas. De hecho, la guerra de maniobras suele implicar un desgaste extremadamente elevado de fuerzas enemigas seleccionadas, en las que hemos concentrado nuestra potencia de combate contra puntos críticos de debilidad del enemigo. No obstante, el objetivo de dicho desgaste no es meramente reducir de forma incremental la fuerza física del enemigo. Más bien, consiste en contribuir a la desorganización sistémica del enemigo. El mayor efecto de la potencia de fuego no suele ser la destrucción física —cuyos efectos acumulativos solo se perciben lentamente—, sino la desorganización que provoca.

Si el objetivo de la guerra de maniobras es hacer añicos la cohesión del sistema enemigo, el objetivo inmediato para lograrlo es crear una situación en la que el enemigo no pueda funcionar. Con nuestras acciones, buscamos plantear dilemas amenazantes en los que los acontecimientos se sucedan de forma inesperada y más rápidamente de lo que el enemigo puede seguirles el ritmo. Hay que hacer que el enemigo perciba que la situación no solo se está deteriorando, sino que lo hace a un ritmo cada vez mayor. El objetivo final es el pánico y la parálisis, un enemigo que haya perdido la capacidad de resistir.

Inherente a la guerra de maniobras está la necesidad de *rapidez* para tomar la iniciativa, dictar las condiciones de la acción y mantener al enemigo desequilibrado, aumentando así su fricción. Pretendemos establecer un ritmo que el enemigo no pueda mantener, de modo que, con cada acción, sus reacciones sean cada vez más tardías, hasta que, finalmente, se vea superado por los acontecimientos.

También es inherente la necesidad de *concentrar* nuestros esfuerzos para maximizar el efecto. En combate, esto incluye la violencia y el efecto de conmoción, de nuevo no tanto como fuente de desgaste físico, sino como fuente de desorganización. Concentramos nuestras fuerzas contra los puntos críticos de vulnerabilidad del enemigo, atacando con rapidez y audacia donde, cuando y de la forma que cause el mayor daño a la capacidad de combate de nuestro enemigo. Una vez obtenida o detectada, cualquier ventaja debe aprovecharse sin tregua y sin vacilaciones. Debemos ser implacablemente oportunistas, buscando activamente signos de debilidad contra los que dirigiremos toda la potencia de combate disponible. Cuando llegue la oportunidad *decisiva*, debemos explotarla plena y agresivamente, dedicando

cada gramo de potencia de combate que podamos reunir y llevándonos al límite del agotamiento.

Un arma importante en nuestro arsenal es la *sorpresa*, cuyo valor en combate ya hemos reconocido. Al estudiar a nuestro enemigo, intentaremos comprender sus percepciones. Mediante el engaño, intentaremos moldear las expectativas del enemigo. A continuación, aprovecharemos esas expectativas atacando en un momento y lugar inesperados. Para parecer impredecibles, debemos evitar las reglas y los patrones fijos, que inhiben la imaginación y la iniciativa. Para parecer ambiguos y amenazantes, debemos actuar en ejes que ofrezcan numerosas líneas de acción, sin que el enemigo tenga claro cuál elegiremos.

Además de rasgos como la resistencia y el valor que exige toda guerra, la guerra de maniobras valora especialmente ciertas habilidades y rasgos humanos concretos. Requiere el temperamento necesario para hacer frente a la incertidumbre. Requiere flexibilidad mental para lidiar con situaciones cambiantes y caóticas. Requiere una cierta independencia de espíritu, la voluntad de actuar con iniciativa y audacia, una mentalidad orientada a aprovechar al máximo cada oportunidad, y el valor moral para asumir la responsabilidad de este tipo de comportamiento. Es importante que este último conjunto de rasgos se rija por la autodisciplina y la lealtad a los objetivos de los superiores. Por último, la guerra de maniobras requiere la capacidad de pensar más allá de nuestro propio nivel y de actuar en nuestro nivel de una manera que esté en consonancia con las exigencias de la situación general.

ORIENTACIÓN HACIA EL ENEMIGO

La orientación hacia el enemigo es fundamental para la guerra de maniobras. La guerra de maniobras ataca el «sistema» enemigo. El sistema enemigo es todo aquello que constituye la entidad que se nos opone dentro de nuestra esfera concreta. Para un piloto, podría ser la combinación de radares de defensa aérea, misiles tierra-aire y aeronaves enemigas que debe atravesar para alcanzar el objetivo. Para el comandante de una compañía de fusileros, podría tratarse de las posiciones defensivas que se apoyan mutuamente, protegidas por obstáculos y respaldadas por armas colectivas, situadas en la siguiente elevación del terreno. Para un especialista en guerra electrónica, podrían ser las redes de mando y control del enemigo. Para el comandante de una fuerza expedicionaria de los marines, podrían ser todas las formaciones de combate principales dentro de un área de operaciones, así como sus organizaciones de apoyo de mando y control, logística e inteligencia.

Debemos intentar comprender las características únicas que hacen funcionar al sistema enemigo, de modo que podamos penetrar en él, desmantelarlo y, si es necesario, destruir los componentes aislados. Debemos tratar de identificar y atacar las vulnerabilidades críticas y aquellos centros de gravedad sin los cuales el enemigo no puede funcionar eficazmente. Esto significa centrarnos en las características particulares del enemigo, en lugar de centrarnos en la ejecución mecánica de procedimientos predeterminados.

Si el sistema enemigo, por ejemplo, consiste en una fortificación defensiva, penetrar en él puede implicar una infiltración o un ataque violento en un frente estrecho por un punto débil para romper físicamente la defensa, tras lo cual podremos rodear las posiciones enemigas o

arrollarlas lateralmente desde el interior. De este modo, derrotamos la lógica del sistema en lugar de abrumar frontalmente cada posición.

Debemos intentar «adentrarnos» en los procesos de pensamiento del enemigo y verlo tal y como se ve a sí mismo, para poder prepararlo para la derrota. Es esencial que comprendamos al enemigo en sus propios términos. No debemos dar por sentado que todos los enemigos piensan como nosotros, luchan como nosotros o tienen los mismos valores u objetivos.

FILOSOFÍA DE MANDO

Es esencial que nuestra filosofía de mando respalde nuestra forma de luchar. En primer lugar, *para generar el ritmo de operaciones que deseamos y hacer frente de la mejor manera posible a la incertidumbre, el desorden y la fluidez del combate, el mando y el control deben estar descentralizados*. Es decir, los comandantes subordinados deben tomar decisiones por iniciativa propia, basándose en su comprensión de la intención de sus superiores, en lugar de transmitir la información hacia arriba en la cadena de mando y esperar a que la decisión les llegue desde arriba. Además, un comandante subordinado competente que se encuentre en el punto de decisión valorará naturalmente mejor la situación real que un comandante superior situado a cierta distancia. La iniciativa y la responsabilidad individuales revisten una importancia primordial. El principal medio mediante el cual aplicamos el mando y control descentralizados es el uso de tácticas de misión, que analizaremos en detalle más adelante.

En segundo lugar, dado que hemos llegado a la conclusión de que la guerra es una empresa humana y que ninguna cantidad de tecnología puede reducir la dimensión humana, nuestra filosofía de mando debe basarse en las características humanas más que en el equipamiento o los procedimientos. Los equipos de comunicaciones y los procedimientos de mando y de Estado Mayor pueden mejorar nuestra capacidad de mando, pero no deben utilizarse para restar importancia al elemento humano del mando. Nuestra filosofía no solo debe tener en cuenta, sino que debe aprovechar rasgos humanos como la audacia, la iniciativa, la personalidad, la fuerza de voluntad y la imaginación.

Nuestra filosofía de mando también debe aprovechar la capacidad humana de comunicarse *de forma implícita*.⁵ Creemos que *la comunicación implícita* —comunicarse a través del *entendimiento mutuo*, utilizando un mínimo de frases clave y bien entendidas, o incluso *anticipando* los pensamientos de los demás— es una forma más rápida y eficaz de comunicarse que mediante el uso de instrucciones detalladas y explícitas. Desarrollamos esta capacidad a través de la familiaridad y la confianza, que se basan en una filosofía y una experiencia compartidas.

Este concepto tiene varias implicaciones prácticas. En primer lugar, debemos establecer relaciones de trabajo a largo plazo para desarrollar la familiaridad y la confianza necesarias. En segundo lugar, las personas clave —los «responsables directos»— deben hablar directamente entre sí siempre que sea posible, en lugar de hacerlo a través de intermediarios o mensajeros. En tercer lugar, debemos comunicarnos oralmente siempre que sea posible, ya que también nos comunicamos a través de nuestra *forma* de hablar: nuestras inflexiones y nuestro tono de voz. En cuarto lugar, debemos comunicarnos en persona siempre que sea posible, ya que también nos comunicamos a través de nuestros gestos y nuestra postura.

Los comandantes deben dirigir desde donde puedan influir mejor en la acción, normalmente en primera línea. Esto les permite ver y percibir de primera mano los altibajos del combate, para obtener una apreciación intuitiva de la situación que no pueden obtener a partir de los informes. Les permite ejercer influencia personal en momentos decisivos durante la acción. También les permite situarse más cerca de los acontecimientos que influirán en la situación, de modo que puedan observarlos directamente y evitar los retrasos y las imprecisiones que se derivan del traspaso de información a lo largo de la cadena de mando. Por último, reconocemos la importancia del liderazgo personal. Solo mediante su presencia física —demostrando la voluntad de compartir el peligro y las privaciones— pueden los comandantes ganarse plenamente la confianza de sus subordinados. *Debemos recordar que el mando desde el frente no debe equivaler a una supervisión excesiva de los subordinados.* Al mismo tiempo, es importante equilibrar la necesidad de un mando avanzado con la necesidad de mantenerse al corriente de la situación general, lo que a menudo se consigue mejor desde una ubicación central, como un centro de operaciones de combate. Los comandantes no pueden centrarse tanto en un aspecto de la situación que pierdan la visión global de la misma.

Como parte de nuestra filosofía de mando, debemos reconocer que la guerra es, por naturaleza, desordenada, incierta, dinámica y está dominada por la fricción. Además, la guerra de maniobras, con su énfasis en la velocidad y la iniciativa, es por naturaleza un estilo de guerra particularmente desordenado. Las condiciones propicias para su aprovechamiento suelen ser también muy desordenadas. Que los comandantes intenten obtener certeza como base para

nuestras acciones, mantener un control positivo de los acontecimientos en todo momento o dictar el curso de los mismos para que se ajusten a sus planes, es negar la naturaleza de la guerra. Por lo tanto, debemos estar preparados para hacer frente —o, mejor aún, para prosperar— en un entorno de caos, incertidumbre, cambio constante y fricción. Si logramos aceptar esas condiciones y, de ese modo, limitar sus efectos debilitantes, podremos utilizarlas como arma contra un enemigo que no las afronta tan bien.

En la práctica, esto significa que no debemos buscar la certeza antes de actuar, pues al hacerlo cederemos la iniciativa y dejaremos pasar oportunidades. No debemos intentar ejercer un control excesivo sobre los subordinados, ya que esto ralentizará inevitablemente nuestro ritmo e inhibirá la iniciativa. No debemos intentar imponer un orden preciso a los acontecimientos del combate, ya que esto conduce a un enfoque formulista de la guerra. Debemos estar preparados para adaptarnos a las circunstancias cambiantes y aprovechar las oportunidades a medida que surjan, en lugar de aferrarnos con insistencia a planes predeterminados que ya han dejado de ser útiles.

Hay varios puntos que conviene recordar sobre nuestra filosofía de mando. En primer lugar, aunque se basa en nuestro estilo de combate, esto no significa que solo sea aplicable durante la guerra. Debemos ponerla en práctica también durante la preparación para la guerra. No podemos esperar legítimamente que nuestros subordinados actúen con audacia e iniciativa sobre el terreno si están acostumbrados a un exceso de supervisión en la guarnición. Ya se trate de una misión de entrenamiento, adquisición de equipamiento, administración o intervención policial, esta filosofía debe aplicarse.

En segundo lugar, nuestra filosofía exige un liderazgo competente en todos los niveles. Un sistema centralizado, en teoría, solo necesita una persona competente, el comandante superior, que es la única autoridad. Un sistema descentralizado requiere que los líderes de todos los niveles demuestren un juicio acertado y oportuno. La iniciativa se convierte en una condición esencial de la competencia entre los comandantes.

Nuestra filosofía también exige que haya familiaridad entre los compañeros, ya que solo a través de un entendimiento compartido podemos desarrollar la comunicación implícita necesaria para la unidad de esfuerzo. Y lo que quizá sea más importante, nuestra filosofía exige confianza entre superiores y subordinados.

DISEÑAR LA ACCIÓN

Dado que nuestro objetivo no es meramente el desgaste acumulativo de las fuerzas enemigas, debemos contar con un plan más amplio sobre cómo esperamos alcanzar la victoria. Es decir, antes que nada, debemos concebir cómo pretendemos ganar.

El primer requisito es establecer qué queremos lograr, por qué y cómo. Sin un concepto y una intención claramente definidos, la unidad de esfuerzo necesaria resulta inconcebible. Debemos identificar aquellas vulnerabilidades *críticas* del enemigo que, en nuestra opinión, conducirán de forma más directa a socavar sus centros de gravedad

y al cumplimiento de nuestra misión. Una vez hecho esto, podremos empezar a actuar para configurar la campaña, la operación, la batalla o el enfrentamiento a nuestro favor, tanto en el tiempo como en el espacio. Del mismo modo, debemos intentar vernos a nosotros mismos a través de los ojos del enemigo para identificar nuestras propias vulnerabilidades que este pueda atacar y anticipar lo que intentará hacer, de modo que podamos contrarrestarlo. Lo ideal es que, cuando llegue el momento del enfrentamiento, la cuestión ya se haya resuelto: al influir en los acontecimientos que conducen al encuentro, hemos moldeado las condiciones de la guerra de tal manera que el resultado es una cuestión de rutina. Hemos moldeado la acción de forma decisiva a nuestro favor.

Para influir en la acción en nuestro beneficio, debemos proyectar nuestros pensamientos hacia el futuro en el tiempo y el espacio. A menudo lo hacemos mediante la planificación. Esto no significa que establezcamos un calendario detallado de acontecimientos. Ya hemos llegado a la conclusión de que la guerra es intrínsecamente caótica, y no podemos esperar dictar sus términos con precisión alguna. Más bien, intentamos moldear las condiciones generales de la guerra. Esta configuración consiste en acciones letales y no letales que abarcan todo el espectro, desde el ataque directo hasta las operaciones psicológicas, desde la guerra electrónica hasta el almacenamiento de suministros críticos para futuras operaciones. Las actividades de configuración pueden hacer que el enemigo sea vulnerable al ataque, facilitar la maniobra de las fuerzas propias y dictar el momento y el lugar de la batalla decisiva. Algunos ejemplos son canalizar el movimiento del enemigo en la dirección deseada, bloquear o retrasar los refuerzos enemigos para poder enfrentarnos a una fuerza enemiga fragmentada, o moldear las expectativas del enemigo mediante el engaño para poder aprovecharlas. Podemos atacar una capacidad específica del enemigo que nos permita maximizar una

capacidad propia, como lanzar una operación para destruir las defensas aéreas del enemigo y así poder aprovechar al máximo nuestra propia aviación.

Mediante la configuración, los comandantes ganan la iniciativa, conservan el impulso y controlan el ritmo de las operaciones. También debemos intentar configurar los acontecimientos de manera que nos ofrezcan varias opciones, de modo que, cuando llegue el momento de las operaciones decisivas, no nos hayamos limitado a una única línea de acción.

Cuanto más lejos pensemos, menor será nuestra influencia real. Por lo tanto, cuanto más lejos consideremos, menos precisión deberíamos intentar imponer. Mirar hacia el futuro se convierte así, menos en una cuestión de influencia directa y más en una cuestión de sentar las bases para posibles acciones futuras. A medida que los acontecimientos se acercan y nuestra capacidad para influir en ellos crece, ya hemos desarrollado una comprensión de la situación y de cómo queremos moldearla.⁶

Cuanto más alto es nuestro escalón de mando, mayor es nuestra esfera de influencia y más lejos en el tiempo y el espacio debemos tratar de moldear la acción. Los mandos superiores que elaboran y aplican la estrategia militar miran hacia el futuro con semanas, meses o incluso más de antelación, y sus áreas de influencia e interés abarcan teatros de operaciones completos. Los mandos subalternos que libran las batallas y los enfrentamientos inmediatos se centran en las próximas horas, incluso minutos, y en el campo de batalla inmediato. Independientemente del ámbito en el que operemos, es esencial tener cierta visión del resultado que deseamos y de cómo pretendemos moldear la acción en el tiempo y el espacio para lograrlo.

LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es esencial para la conducción de la guerra, ya que todas las acciones son el resultado de decisiones o de la falta de ellas. Si no tomamos una decisión por falta de voluntad, hemos cedido voluntariamente la iniciativa a nuestro enemigo. Si posponemos conscientemente la acción por alguna razón, eso ya es una decisión. Por lo tanto, como base para la acción, cualquier decisión es, por lo general, mejor que la ausencia de decisión.

Dado que la guerra es un conflicto entre voluntades opuestas, no podemos tomar decisiones en el vacío. Debemos tomar nuestras decisiones teniendo en cuenta las reacciones y contramedidas previstas del enemigo, reconociendo que, mientras intentamos imponer nuestra voluntad al enemigo, este intenta hacer lo mismo con nosotros.

El tiempo es un factor crítico en la toma de decisiones eficaz —a menudo, el factor más importante—. Una parte clave de la toma de decisiones eficaz consiste en darse cuenta de cuánto tiempo se dispone para decidir y aprovecharlo al máximo. En general, quien sea capaz de tomar y aplicar decisiones de forma sistemáticamente más rápida obtiene una ventaja enorme, a menudo decisiva. La toma de decisiones en la ejecución se convierte, por tanto, en un proceso en el que el tiempo es un factor competitivo, y la rapidez de las decisiones resulta esencial para generar ritmo. Las decisiones oportunas exigen un pensamiento ágil, centrándose únicamente en los factores esenciales. En tales situaciones, no debemos escatimar esfuerzos para acelerar nuestra capacidad de toma de decisiones. Dicho esto, también debemos reconocer aquellas situaciones en las que el tiempo no es un factor limitante —como en los casos de planificación deliberada— y no debemos precipitar nuestras decisiones innecesariamente.

Una decisión militar no es meramente un cálculo matemático. La toma de decisiones requiere tanto la conciencia situacional para reconocer la esencia de un problema dado como la capacidad creativa para idear una solución práctica. Estas capacidades son fruto de la experiencia, la formación y la inteligencia.

La toma de decisiones puede ser un proceso intuitivo basado en la experiencia. Probablemente este será el caso en los niveles inferiores y en situaciones cambiantes e inciertas. Por otra parte, la toma de decisiones puede ser un proceso más analítico basado en la comparación de varias opciones; esto será más probable en los niveles superiores o en situaciones de planificación deliberada.

Debemos basar nuestras decisiones en *la conciencia* y no en *el hábito* mecánico. Es decir, actuamos partiendo de una apreciación aguda de los factores esenciales que hacen que cada situación sea única, en lugar de hacerlo a partir de una respuesta condicionada. Debemos tener el valor moral de tomar decisiones difíciles ante la incertidumbre —y de asumir toda la responsabilidad por esas decisiones— cuando la inclinación natural sería posponer la decisión a la espera de una información más completa. Retrasar la acción en una emergencia debido a una información incompleta demuestra una falta de valor moral. No queremos tomar decisiones precipitadas, pero no debemos desperdiciar oportunidades mientras intentamos obtener más información.

Por último, dado que todas las decisiones deben tomarse ante la incertidumbre y que cada situación es única, no existe una solución perfecta para ningún problema en el campo de batalla. Por lo tanto, no debemos obsesionarnos

por ello. La esencia del problema consiste en seleccionar un curso de acción prometedor con un grado de riesgo aceptable y llevarlo a cabo más rápidamente que nuestro enemigo. En este sentido, «un buen plan ejecutado con decisión *ahora* es mejor que un plan perfecto ejecutado la semana que viene»⁽⁷⁾.

TÁCTICAS DE MISIÓN

Una forma clave de poner en práctica la guerra de maniobras es mediante el uso de *las tácticas de misión*. Las tácticas de misión son, tal y como su nombre indica, las tácticas que consisten en asignar una misión a un subordinado sin especificar cómo debe llevarse a cabo.⁸ Dejamos la forma de cumplir la misión en manos del subordinado, lo que le otorga la libertad —y le impone el deber— de tomar las medidas que considere necesarias en función de la situación. Las tácticas de misión se basan en que el subordinado ejerza su iniciativa dentro de un marco de orientación y comprensión adecuadas.

Las tácticas de misión benefician al comandante superior al liberarle tiempo para centrarse en cuestiones de mayor nivel, en lugar de en los detalles de la ejecución por parte de los subordinados. El superior prescribe el método de ejecución solo en la medida en que sea esencial para la coordinación. El superior interviene en la ejecución de un subordinado solo en casos excepcionales. Es esta libertad de iniciativa la que permite el alto ritmo de operaciones que deseamos. Sin verse limitados por restricciones excesivas impuestas desde arriba, los subordinados pueden adaptar sus acciones a la situación cambiante. Informan al comandante de lo que han hecho, pero no esperan a recibir permiso.

La táctica de misión sirve como un contrato entre el superior y el subordinado. El superior se compromete a proporcionar a los subordinados el apoyo necesario para ayudarles a cumplir sus misiones, pero sin prescribir innecesariamente sus acciones. El superior está obligado a proporcionar la orientación que permita a los subordinados ejercer un juicio y una iniciativa adecuados. El subordinado está obligado a actuar de conformidad con la intención del superior. El subordinado se compromete a actuar de forma responsable y leal, y a no sobrepasar los límites adecuados de su autoridad. Las tácticas de misión exigen que los subordinados actúen con «visión global» —una comprensión de cómo sus acciones encajan en el contexto más amplio—.⁹ En otras palabras, los subordinados deben pensar siempre más allá de sus propios niveles para contribuir al cumplimiento de la misión superior.

Es obvio que no podemos permitir la iniciativa descentralizada sin algún medio que proporcione unidad, o enfoque, a los diversos esfuerzos. Hacerlo supondría disipar nuestra fuerza. Buscamos la unidad no principalmente a través de un control impuesto, sino mediante la iniciativa *armoniosa* y la coordinación lateral dentro del contexto que proporciona la orientación desde arriba.

LA INTENCIÓN DEL COMANDANTE

Logramos esta iniciativa armoniosa en gran parte mediante el uso de la *intención* del comandante, un recurso diseñado para ayudar a los subordinados a comprender el contexto más amplio de sus acciones. El propósito de comunicar la intención es permitir que los subordinados ejerzan

su criterio e iniciativa —apartarse del plan original cuando surge lo imprevisto— de una manera que sea coherente con los objetivos de los mandos superiores.

Toda *misión* consta de dos partes: la tarea que hay que llevar a cabo y la razón o intención que hay detrás de ella.¹⁰ La intención forma, por tanto, parte de toda misión. La tarea describe la acción que hay que realizar, mientras que la intención describe el *propósito* de dicha acción. La tarea indica *lo que* hay que hacer y, en ocasiones, *cuándo* y *dónde*; la intención explica *el porqué*. De las dos, la intención es predominante. Aunque una situación pueda cambiar, dejando obsoleta la tarea, la intención es más duradera y sigue guiando nuestras acciones. Comprender la intención de nuestro comandante nos permite ejercer la iniciativa en armonía con los deseos de este.

La intención de una unidad la establece el comandante que asigna la misión a dicha unidad —normalmente el comandante de rango inmediatamente superior, aunque no siempre es así—. Un comandante suele proporcionar la intención como parte de la declaración de misión asignada a un subordinado. Un comandante subordinado al que no se le haya dado un propósito claro para la misión asignada debería solicitarlo. Basándose en la misión, el comandante elabora entonces un concepto de operaciones, que explica *cómo* la unidad llevará a cabo la misión, y asigna misiones a sus subordinados. Cada declaración de misión de un subordinado incluye una intención para dicho subordinado. La intención proporcionada a cada subordinado debe contribuir al cumplimiento de la intención que un comandante ha recibido de sus superiores. Este flujo descendente de la intención aporta coherencia y continuidad a nuestras acciones y establece el contexto esencial para el correcto ejercicio ascendente de la iniciativa.

A menudo es posible plasmar la intención en una sencilla frase del tipo «... con el fin de...» que siga a la tarea asignada. Para mantener nuestra atención centrada en el enemigo, a menudo podemos expresar la intención en términos del enemigo. Por ejemplo: «Controlar el puente con el fin de impedir que el enemigo escape cruzando el río». En ocasiones puede ser necesario proporcionar orientaciones complementarias además de una declaración del tipo «... con el fin de...». En cualquier caso, la declaración de intención de un comandante debe ser breve y convincente: cuanto más concisa, mejor. Un subordinado debe ser siempre consciente de la intención de su superior, de modo que esta guíe cada decisión. Una intención enrevesada o complicada no logrará este propósito.

Una expresión y una comprensión claras de la intención son esenciales para la unidad de esfuerzo. La responsabilidad de comprenderla recae tanto en los superiores como en los subordinados. Los superiores deben dejar perfectamente claros sus propósitos, pero de una forma que no coarte la iniciativa. Los subordinados deben comprender claramente lo que espera de ellos su comandante. Además, deben comprender la intención del comandante que se encuentra al menos dos niveles por encima de ellos.

ESFUERZO PRINCIPAL

Otra herramienta importante para lograr la unidad es el *esfuerzo principal*. De todas las acciones que se llevan a cabo dentro de nuestro mando, identificamos una como la más crítica para el éxito en ese momento. La *unidad* a la que se asigna la responsabilidad de cumplir esta misión clave se designa como

el esfuerzo principal: el punto focal en el que converge la potencia de combate de la fuerza. El esfuerzo principal recibe prioridad para cualquier tipo de apoyo. Queda claro para todas las demás unidades del mando que deben apoyar a esa unidad en el cumplimiento de su misión. Al igual que la intención del comandante, el esfuerzo principal se convierte en una fuerza armonizadora de la iniciativa de los subordinados. Ante una decisión, nos preguntamos: *¿Cómo puedo apoyar mejor el esfuerzo principal?*

No podemos tomarnos a la ligera la decisión de qué unidad designamos como esfuerzo principal. En efecto, hemos decidido: *así es como voy a lograr la victoria; todo lo demás es secundario*. Diseñamos cuidadosamente la operación de modo que el éxito del esfuerzo principal garantice el éxito de toda la misión. Dado que el esfuerzo principal representa nuestra apuesta principal por la victoria, debemos dirigirlo hacia aquel objetivo que tenga el efecto más significativo sobre el enemigo y que ofrezca la mejor oportunidad de éxito. El esfuerzo principal implica un compromiso físico y moral, aunque no irrecuperable. Nos obliga a concentrar la potencia de combate decisiva, al tiempo que nos obliga a aceptar el riesgo. Así pues, dirigimos nuestro esfuerzo principal contra un centro de gravedad a través de una vulnerabilidad crítica del enemigo, actuando con estricta moderación en el resto de frentes.

Cada comandante debe establecer un esfuerzo principal para cada operación. A medida que la situación cambia, el comandante puede desplazar el esfuerzo principal, redirigiendo el peso de la potencia de combate en apoyo de la unidad que ahora resulta más crucial para el éxito. En general, al desplazar el esfuerzo principal, buscamos aprovechar el éxito en lugar de reforzar el fracaso.

SUPERFICIES Y BRECHAS

En pocas palabras, las superficies son puntos fuertes —las fortalezas del enemigo— y las brechas son puntos débiles —las debilidades del enemigo—. Evitamos la fortaleza del enemigo y centramos nuestros esfuerzos en sus debilidades con el objetivo de penetrar en el sistema enemigo, ya que enfrentar la fortaleza a la debilidad reduce las bajas y tiene más probabilidades de producir resultados decisivos. Siempre que sea posible, aprovechamos las brechas existentes. Si no es así, creamos brechas.

Las brechas pueden ser, de hecho, huecos físicos en las disposiciones del enemigo, pero también pueden ser cualquier punto débil en el tiempo, el espacio o la capacidad: un momento en el que el enemigo está sobreexpuesto y vulnerable, una fisura en el escudo de defensa aérea, una unidad de infantería sorprendida desprevenida en terreno abierto o un límite entre dos unidades.

Del mismo modo, una superficie puede ser un punto fuerte real, o bien cualquier punto de fortaleza del enemigo: un momento en el que el enemigo acaba de reponer y consolidar una posición, o la superioridad tecnológica de un sistema de armas o capacidad concretos.

La evaluación de las «superficies» y las «brechas» requiere cierto grado de criterio. Lo que en un caso es una «superficie» puede ser una «brecha» en otro. Por ejemplo, un bosque que constituye una «superficie» para una unidad blindada —pues restringe el movimiento de los vehículos— puede ser una «brecha» para una unidad de infantería que puede infiltrarse a través de él. Además, cabe esperar que el enemigo disimule sus disposiciones para atraernos hacia una «superficie» que parezca una «brecha».

Debido a la naturaleza cambiante de la guerra, las brechas rara vez serán permanentes y, por lo general, serán fugaces. Aprovecharlas exige flexibilidad y rapidez. Debemos buscar activamente las brechas mediante un reconocimiento continuo y agresivo. Una vez localizadas, debemos aprovecharlas canalizando rápidamente nuestras fuerzas a través de ellas. Por ejemplo, si nuestro esfuerzo principal ha atacado una superficie, pero otra unidad ha localizado una brecha, designamos a la segunda unidad como esfuerzo principal y redirigimos nuestra potencia de combate para apoyarla. De esta manera, «atraemos» la potencia de combate a través de las brechas desde el frente, en lugar de «empujarla» desde la retaguardia.¹¹ Los comandantes deben confiar en la iniciativa de sus subordinados para localizar brechas y deben tener la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las oportunidades, en lugar de seguir ciegamente esquemas predeterminados.

ARMAS COMBINADAS

Para maximizar la potencia de combate, debemos utilizar todos los recursos disponibles de la mejor manera posible. Para ello, debemos seguir una doctrina de armas combinadas. Las armas combinadas consisten en la integración plena de las distintas armas, de tal forma que, para contrarrestar una, el enemigo se vuelva más vulnerable a otra. Planteamos al enemigo no solo un problema, sino un dilema: una situación sin salida.

Logramos la combinación de armas mediante las tácticas y técnicas que utilizamos en los niveles inferiores y a través de la organización de tareas en los niveles superiores.

Al hacerlo, aprovechamos las características complementarias de los diferentes tipos de unidades y mejoramos nuestra movilidad y potencia de fuego. Utilizamos cada arma para misiones que ninguna otra puede llevar a cabo con la misma eficacia; por ejemplo, asignamos a la aviación una tarea que la artillería no puede realizar con el mismo nivel de eficacia. Un ejemplo del concepto de armas combinadas en el nivel más básico es el uso complementario del arma automática y el lanzagranadas dentro de un equipo de fuego. Inmovilizamos al enemigo con el fuego directo y de gran volumen del arma automática, convirtiéndolo en un objetivo vulnerable para el lanzagranadas. Si se desplaza para escapar del impacto de las granadas, lo atacamos con el arma automática.

Podemos ampliar el ejemplo al nivel de la MAGTF: utilizamos aeronaves de apoyo al asalto para concentrar rápidamente fuerzas terrestres superiores con el fin de lograr una brecha. Utilizamos artillería y apoyo aéreo cercano para respaldar la penetración de la infantería, y empleamos apoyo aéreo de profundidad para interceptar los refuerzos enemigos que se desplazan para contener la penetración. Los objetivos que no pueden ser neutralizados eficazmente por la artillería son atacados por el apoyo aéreo cercano. Para defenderse del ataque de la infantería, el enemigo debe exponerse a las armas de apoyo. Si busca refugio de las armas de apoyo, nuestra infantería puede maniobrar contra él. Para bloquear nuestra penetración, el enemigo debe reforzar rápidamente con sus reservas. Sin embargo, para evitar nuestro apoyo aéreo de profundidad, debe mantenerse alejado de las carreteras, lo que significa que solo puede moverse lentamente. Si se mueve lentamente, no podrá reforzar a tiempo para impedir nuestra ruptura de líneas. Le hemos puesto en un dilema.

CONCLUSIÓN

Hemos analizado el objetivo y las características de la guerra de maniobras. Hemos analizado la filosofía de mando necesaria para respaldar este estilo de guerra. Hemos analizado algunas de las tácticas de la guerra de maniobras. A estas alturas, debería quedar claro que la guerra de maniobras no reside tanto en los métodos específicos utilizados —no creemos en un enfoque formulista de la guerra— como en la mentalidad del marine. En este sentido, la guerra de maniobras, al igual que la acción combinada de armas, se aplica por igual tanto al comandante de la fuerza expedicionaria de los marines como al jefe de equipo de fuego. Se aplica independientemente de la naturaleza del conflicto, ya sean operaciones anfibas u operaciones sostenidas en tierra, de baja o alta intensidad, contra un enemigo guerrillero o mecanizado, en el desierto o en la selva.

La guerra de maniobras es una forma de pensar en la guerra y sobre ella que debería guiar cada una de nuestras acciones. Es un estado mental que nace de una voluntad audaz, del intelecto, de la iniciativa y de un oportunismo implacable. Es un estado mental decidido a destruir al enemigo moral y físicamente, paralizándolo y desconcertándolo, evitando sus puntos fuertes, explotando de forma rápida y agresiva sus vulnerabilidades y golpeándolo de la manera que más le perjudique. En resumen, la guerra de maniobras es una filosofía para generar el mayor efecto decisivo contra el enemigo con el menor coste posible para nosotros mismos: una filosofía para «luchar con inteligencia».

La naturaleza de la guerra

1. Carl von Clausewitz, *De la guerra*, trad. y ed. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984), p. 119. Este clásico inacabado es, posiblemente, el tratado definitivo sobre la naturaleza y la teoría de la guerra. Todos los oficiales de la Infantería de Marina deberían considerar este libro una lectura imprescindible.

2. B. H. Liddell Hart, **Estrategia** (Nueva York: New American Library, 1974), p. 323.

3. A. A. Vandegrift, «*Battle Doctrine for Front Line Leaders*» (Tercera División de Infantería de Marina, 1944), p. 7.

4. «La guerra no es más que un duelo [*Zweikampf*, literalmente “lucha entre dos”] a mayor escala. La guerra se compone de innumerables duelos, pero se puede formar una imagen de ella en su conjunto imaginando a dos luchadores. Cada uno intenta, mediante la fuerza física, obligar al otro a someterse a su voluntad; su objetivo *inmediato* es *derribar* a su oponente para incapacitarlo de seguir resistiendo». Clausewitz, *De la guerra*, p. 75. Véase también Alan Beyerchen, «Clausewitz, Nonlinearity, and the Unpredictability of War», *International Security* (invierno de 1992/1993), pp. 66-67.

5. Clausewitz, p. 121.

6. *Ibíd.*, p. 595.

7. Para una descripción de primera mano de la experiencia y la reacción humanas en la guerra, léase *The Forgotten Soldier* (Baltimore, MD: Nautical and Aviation Publishing Co., 1988), de Guy Sajer, un impactante relato de la experiencia del autor como soldado de infantería alemán en el frente oriental durante la Segunda Guerra Mundial.

8. «Las personas de buen corazón podrían, por supuesto, pensar que existe alguna forma ingeniosa de desarmar o derrotar al enemigo sin demasiado derramamiento de sangre, y podrían imaginar que ese es el verdadero objetivo del arte de la guerra. Por muy agradable que suene, se trata de una falacia que debe ser desenmascarada: la guerra es un asunto tan peligroso que los errores que se derivan de la bondad son los peores...

«Así es como hay que ver el asunto. Sería inútil —incluso erróneo— intentar cerrar los ojos ante lo que realmente es la guerra por la mera angustia que provoca su brutalidad». Clausewitz, pp. 75-76.

9. Para un estudio perspicaz sobre la reacción de los hombres ante el combate, véase S. L. A. Marshall, *Men Against Fire* (Nueva York: William Morrow and Co., 1961). A pesar de las críticas a sus métodos de investigación, las reflexiones de Marshall sobre este tema siguen siendo valiosas.

10. *The American Heritage Dictionary* (Nueva York: Dell Publishing Co., 1983).

11. En su máxima, a menudo citada, Napoleón asignó una proporción concreta: «En la guerra, lo moral se relaciona con lo material en una proporción de tres a uno». Peter G. Tsouras, *Warrior's Words: A Dictionary of Military Quotations* (Londres: Cassell, 1992), p. 266.

La teoría de la guerra

1. Clausewitz, p. 87.

2. Sun Tzu, *El arte de la guerra*, trad. S. B. Griffith (Nueva York: Oxford University Press, 1982), p. 85. *Al igual que De la guerra*, *El arte de la guerra* debería figurar en la lista de lecturas imprescindibles de todo oficial de la Infantería de Marina. Breve y fácil de leer, *El arte de la guerra* es hoy tan valioso como lo era cuando se escribió, alrededor del año 400 a.C.

3. Winston S. Churchill, *La crisis mundial*, vol. 2 (Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1923), p. 5. El pasaje continúa: «Casi todas las batallas que se consideran obras maestras del arte militar, de las que se han derivado los cimientos de los Estados y la fama de los comandantes, han sido batallas de maniobra en las que el enemigo se ha visto derrotado por algún expediente o artimaña novedosa, alguna estocada o estratagema [extraña], rápida e inesperada. En muchas batallas, las bajas de los vencedores han sido escasas. Para ser un gran comandante se requiere no solo un gran sentido común y capacidad de razonamiento, no solo imaginación, sino también un elemento de prestidigitación, un toque original y siniestro, que deje al enemigo desconcertado además de derrotado. Es precisamente porque a los líderes militares se les atribuyen dones de este orden, que les permiten asegurar la victoria y evitar la matanza, por lo que su profesión goza de tan gran prestigio...

«Hay muchos tipos de maniobras en la guerra, y solo algunas de ellas tienen lugar en el campo de batalla. Hay maniobras que se realizan lejos, en los flancos o en la retaguardia. Hay maniobras en el tiempo, en la diplomacia, en la mecánica, en la psicología; todas ellas alejadas del campo de batalla, pero que a menudo influyen de manera decisiva en él, y el objetivo de todas es encontrar formas más fáciles, distintas de la mera matanza, de alcanzar el propósito principal».

4. Clausewitz, pp. 69 y 87. Es importante reconocer que la fuerza militar no sustituye a los demás elementos del poder nacional, sino que los complementa. La expresión más completa de Clausewitz sobre esta famosa idea se encuentra en la página 605: «Sostenemos... que la guerra no es más que la continuación de las relaciones políticas, con la adición de otros medios. Utilizamos deliberadamente la frase “con la adición de otros medios” porque también queremos dejar claro que la guerra, en sí misma, no suspende las relaciones políticas ni las transforma en algo totalmente diferente».

5. *Ibid.*, pp. 87-88.

6. El término «*aniquilación*» implica para muchos la destrucción física absoluta de todas las tropas y el equipamiento del enemigo. Esto rara vez se consigue y casi nunca es necesario. La «*incapacitación*», por otro lado, es literalmente lo que queremos transmitir: la destrucción de la capacidad militar del enemigo para resistir. Véase Hans Delbrück, *Historia del arte de la guerra en el marco de la historia política*, trad. Walter J. Renfro, Jr., especialmente el vol. 4, cap. IV (Westport, CT: Greenwood Press, 1975-1985).

7. *La estrategia de erosión* se conoce como *estrategia de desgaste* en la teoría militar clásica. Los conceptos son los mismos. Utilizamos el término «*erosión*» para evitar confusiones con el concepto táctico de «*guerra de desgaste*». Véase Delbrück, especialmente el vol. 4, cap. IV.

8. Nivel estratégico de la guerra: «El nivel de la guerra en el que una nación, a menudo como miembro de un grupo de naciones, determina los objetivos y las directrices de seguridad nacionales o multinacionales (de alianza o coalición), y desarrolla y utiliza los recursos nacionales para alcanzar dichos objetivos. Las actividades en este nivel establecen objetivos militares nacionales y multinacionales; ordenan las iniciativas; definen los límites y evalúan los riesgos del uso de instrumentos militares y otros instrumentos del poder nacional; elaboran planes globales o planes de guerra de teatro para alcanzar dichos objetivos; y proporcionan fuerzas militares y otras capacidades de acuerdo con los planes estratégicos.» (Joint Pub 1-02)

9. Estrategia nacional, también denominada gran estrategia: «El arte y la ciencia de desarrollar y utilizar el poder político, económico y psicológico de una nación, junto con sus fuerzas armadas, tanto en tiempos de paz como de guerra, para garantizar los objetivos nacionales». (Joint Pub 1-02)

10. Estrategia militar: «El arte y la ciencia de emplear las fuerzas armadas de una nación para alcanzar los objetivos de la política nacional mediante la aplicación de la fuerza o la amenaza de la fuerza». (Joint Pub 1-02)

11. Nivel táctico de la guerra: «El nivel de la guerra en el que se planifican y ejecutan las batallas y los enfrentamientos para alcanzar los objetivos militares asignados a las unidades tácticas o a las fuerzas operativas. Las actividades en este nivel se centran en la disposición ordenada y la maniobra de los elementos de combate entre sí y frente al enemigo para alcanzar los objetivos de combate». (Publicación Conjunta 1-02)

12. Nivel operativo de la guerra: «El nivel de la guerra en el que se planifican, llevan a cabo y mantienen las campañas y las operaciones de gran envergadura para alcanzar los objetivos estratégicos dentro de los teatros o áreas de operaciones. Las actividades en este nivel vinculan la táctica y la estrategia mediante el establecimiento de los objetivos operativos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos, la secuenciación de los acontecimientos para lograr los objetivos operativos, la puesta en marcha de acciones y la aplicación de recursos para llevar a cabo y mantener dichos acontecimientos. Estas actividades implican una dimensión de tiempo o espacio más amplia que la de la táctica; garantizan el apoyo logístico y administrativo de las fuerzas tácticas y proporcionan los medios mediante los cuales se aprovechan los éxitos tácticos para alcanzar los objetivos estratégicos.» (Publicación Conjunta 1-02)

13. Clausewitz, p. 357.

14. *Ibíd.*, p. 528.

15. Para un excelente análisis del espectro entre el desgaste y la maniobra, así como ejemplos históricos adicionales de desgaste y maniobra, véase Edward N. Luttwak, *Strategy: The Logic of War and Peace* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1987), pp. 91-112.

16. Potencia de combate: «El conjunto de medios de fuerza destructiva y/o disruptiva que una unidad o formación militar puede aplicar contra el adversario en un momento dado». (Publicación Conjunta 1-02)

17. Clausewitz, p. 194.

18. El tempo se asocia a menudo con un proceso mental conocido con diversos nombres, como «ciclo de decisión», «bucle OODA» o «ciclo de Boyd», en honor a John Boyd, quien fue pionero en este concepto en su conferencia «The Patterns of Conflict». Boyd identificó un proceso mental de cuatro pasos: observación, orientación, decisión y acción. Boyd teorizó que cada parte de un conflicto observa primero la situación. A partir de la observación, se orienta; es decir, realiza una evaluación de la situación. A partir de la orientación, toma una decisión. Por último, pone en práctica la decisión: actúa. Dado que su acción ha creado una nueva situación, el proceso comienza de nuevo. Boyd sostenía que la parte que completa sistemáticamente el ciclo más rápido obtiene una ventaja que aumenta con cada ciclo. Las reacciones de su enemigo se vuelven cada vez más lentas en comparación y, por lo tanto, menos efectivas hasta que, finalmente, el enemigo se ve superado por los acontecimientos. «A Discourse on Winning and Losing: The Patterns of Conflict», apuntes de clase y diagramas inéditos, agosto de 1987.

19. Clausewitz, p. 198.

20. *Ibid.*, p. 190.

21. Véase Clausewitz, pp. 485 y 595-596. Centros de gravedad: «Aquellas características, capacidades o localidades de las que una fuerza militar deriva su libertad de acción, su fuerza física o su voluntad de luchar» (Joint Pub 1-02).

Preparación para la guerra

1. Hans von Seeckt, *Reflexiones de un soldado*, trad. G. Waterhouse (Londres: Ernest Benn Ltd., 1930), p. 123.

2. FMFRP 12-46, *Operaciones de bases avanzadas en Micronesia* (agosto de 1992), p. 41. El FMFRP 12-46 es una reedición histórica del Plan de Operación 712 redactado por el mayor Earl H. Ellis en 1921.

3. Planificación de fuerzas: «Planificación relacionada con la creación y el mantenimiento de las capacidades militares. Es responsabilidad principal de los Departamentos y Servicios Militares y se lleva a cabo bajo el control administrativo que va desde el Secretario de Defensa hasta los Departamentos y Servicios Militares». (Joint Pub 1-02)

4. Doctrina: «Principios fundamentales por los que las fuerzas militares o sus elementos rigen sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales. Es vinculante, pero requiere criterio a la hora de aplicarla». (Publicación Conjunta 1-02)

5. Manual de Campo 100-5, *Reglamento provisional de servicio de campo: Operaciones*, publicado por el Departamento de Guerra (Washington, D.C.: Oficina de Imprenta del Gobierno, 1939), p. 31.

6. «En un comandante, un acto audaz puede resultar ser un error garrafal. No obstante, es un error loable, que no debe considerarse en los mismos términos que los demás. Dichoso el ejército en el que la audacia inoportuna se da con frecuencia; es una mala hierba exuberante, pero indica la riqueza del suelo. Ni siquiera la temeridad —es decir, la audacia sin objetivo— debe despreciarse: en el fondo, surge de la osadía, que en este caso ha estallado con una pasión no refrenada por el pensamiento. Solo cuando la audacia se rebela contra la obediencia, cuando ignora desafiante una orden expresa, debe tratarse como una ofensa peligrosa; entonces debe impedirse, no por sus cualidades innatas, sino porque se ha desobedecido una orden, y en la guerra la obediencia reviste una importancia capital». Clausewitz, pp. 190-191.

La conducción de la guerra

1. Sun Tzu, p. 101.
2. *Ibíd.*, p. 134.
3. Sir William Slim, *De la derrota a la victoria* (Londres: Cassell and Co. Ltd, 1956), pp. 550-551.
4. Maniobra: «Empleo de fuerzas en el campo de batalla mediante el movimiento, combinado con el fuego o el potencial de fuego, para alcanzar una posición ventajosa frente al enemigo con el fin de cumplir la misión». (Joint Pub 1-02)
5. Boyd introduce la idea de la comunicación implícita como herramienta de mando en «A Discourse on Winning and Losing: An Organic Design for Command and Control».
6. De ahí los términos «*área de influencia*» y «*área de interés*». Área de influencia: «Área geográfica en la que un comandante es directamente capaz de influir en las operaciones mediante maniobras o sistemas de apoyo de fuego que normalmente se encuentran bajo su mando o control». Área de interés: «Aquella zona que es de interés para el comandante, incluida el área de influencia, las zonas adyacentes a ella y que se extiende hacia el territorio enemigo hasta los objetivos de las operaciones actuales o previstas. Esta zona también incluye las áreas ocupadas por fuerzas enemigas que podrían poner en peligro el cumplimiento de la misión». (Joint Pub 1-02)
7. George S. Patton, Jr., **War As I Knew It** (Nueva York: Houghton Mifflin, 1979), p. 354.
8. En el contexto del mando y control, también denominado *mando y control de la misión*. Las tácticas de misión implican el uso de órdenes de *tipo misión*.

Orden de tipo de misión: «Orden dada a una unidad para que lleve a cabo una misión sin especificar cómo debe realizarse». (Publicación Conjunta 1-02)

9. David Hillel Gelernter, **Mirror Worlds, or, The Day Software Puts the Universe in a Shoebox: How It Will Happen and What It Will Mean** (Nueva York: Oxford University Press, 1991), pp. 51-53. Si «la visión profunda es la iluminación que se alcanza al penetrar en las profundidades internas, *la visión desde lo alto* es lo que proviene de un punto de vista elevado, desde una perspectiva aérea que revela *el todo* —el panorama general—; cómo encajan las partes».

10. Misión: «La tarea, junto con el propósito, que indica claramente la acción que debe llevarse a cabo y la razón para ello» (Joint Pub 1-02).

11. De ahí los términos «*reconocimiento de aproximación*» y «*impulso de mando*», respectivamente. Véase *Maneuver Warfare Handbook*, de William S. Lind (Boulder, CO: Westview Press, 1985), pp. 18-19.