

GENERAR FUERZAS QUE PUEDAN RECONOCER LA NECESIDAD DE CAMBIAR

Por CR MATHEW K. LESNOWICZ

Palabras Clave:

- > Generación de fuerzas
- > Aprendizaje organizacional
- > Adaptación militar

Introducción

La guerra es un fenómeno que cambia de forma y evoluciona constantemente, esto plantea un problema difícil para las organizaciones militares que deben intentar prepararse para algo que no pueden predecir con certeza: *el carácter de la guerra*. Además del deber obvio de derrotar a un adversario, una organización militar también debe reconocer correctamente el carácter del conflicto en el que se encuentra. ¿Cómo realiza una organización militar este paso previo a la victoria? La respuesta se puede encontrar en la teoría de la adaptación militar.

La teoría de la adaptación militar es el conjunto de ideas sobre cómo y por qué cambian las fuerzas armadas una vez que entran en combate con un adversario¹. La teoría militar reconoce que, a pesar de cualquier innovación previa que se pueda haber realizado antes del conflicto



armado, es probable que una fuerza no prevea correctamente el carácter de un conflicto armado futuro². Por lo tanto, los participantes beligerantes en un conflicto posiblemente se enfrentarán a la necesidad de cambiar la forma en que luchan, lo que puede manifestarse en cambios en los objetivos, la doctrina, la tecnología, las tácticas, la estrategia y los procesos institucionales³. En consecuencia, si la adaptación militar es un fenómeno constante en la guerra, se puede dar certeza de que las fuerzas deben cambiar una vez que se enfrentan a las incertidumbres de la guerra.

La teoría de la adaptación militar exige que la generación de fuerzas produzca fuerzas armadas capaces de reconocer cambios en el carácter de la guerra, traducir ese reconocimiento en una decisión de cambio y luego ejecutar los cambios a un ritmo ventajoso en relación con su

✓ ARTÍCULO CON REFERATO



adversario⁴. Conceptualmente, el ciclo anterior es un ciclo OODA (observar, orientar, decidir y actuar). Este ensayo se centrará en el primer paso del ciclo y explorará la idea de que la teoría de la adaptación militar exige que las Fuerzas Armadas generen fuerzas capaces de reconocer la necesidad de cambiar en el combate a través de una cultura analítica y un sistema de recopilación orientado a la adaptación.

Desarrollo

Para superar las nociones preconcebidas sobre el carácter del conflicto en el que se encuentra involucrada,

la teoría de la adaptación militar exige que una organización militar genere fuerzas con una cultura analítica. Antes de un conflicto, los beligerantes mantienen nociones preconcebidas sobre el carácter del conflicto potencial⁵. En 1973, las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) se aferraron a su “concepto” sobre el carácter de la próxima ofensiva árabe, según el cual los egipcios no llevarían a cabo una gran ofensiva hasta que hubieran adquirido bombarderos de largo alcance y misiles tierra-tierra, lo que los israelíes estimaban que ocurriría en 1975⁶. Mientras tanto, los egipcios

habían ajustado su estrategia a la de objetivos políticos limitados que no requerían tales adquisiciones de armas. En el nivel táctico del conflicto, la doctrina de las FDI desestimó el impacto que tendrían los misiles antitanque en el campo de batalla⁷. Como resultado, las unidades blindadas de las FDI fueron a la guerra sin tácticas para enfrentar adecuadamente a la infantería egipcia armada con grandes reservas de misiles antitanque Sagger.

Entre 1941 y 1943, las fuerzas aéreas alemanas mantuvieron una perspectiva ofensiva de preguerra que impulsó el bombardeo estratégico y el apoyo aéreo cercano. Como resultado, las capacidades de defensa aérea alemanas se debilitaron y no pudieron seguir el ritmo del avance tecnológico en las capacidades de detección nocturna para realizar misiones defensivas contra las campañas de bombardeo

1. Barno, David y Bensahel, Nora. *Adaptation under Fire: how militaries change in wartime*. p. 9-11.

2. Michael Howard, “The Uses and Abuses of Military History” p. 188-197.

3. Barno, David y Bensahel, Nora. op.cit. p. 9-16.

4. Hoffman, Frank G. *Mars Adapting: Military Change During War*. p. 34-54.

5. Murray, Williamson. *Military Adaptation in War: With Fear of Change*. p. 5-6.

6. Cohen EA, Gooch J. *Military misfortunes: the anatomy of failure in war*. Chapter 5.

7. Finkel, Meir. *On Flexibility, Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. p. 165-172.

La teoría de la adaptación militar exige que la generación de fuerzas produzca fuerzas armadas capaces de reconocer cambios en el carácter de la guerra, traducir ese reconocimiento en una decisión de cambio y luego ejecutar los cambios a un ritmo ventajoso en relación con su adversario.

CV

CR LESNOWICZ

Es oficial de infantería del Cuerpo de Infantería de Marina EE.UU. (USMC)

Escolaridad: Se graduó de la Universidad de San Diego con una licenciatura en historia, posee dos maestrías de la Escuela de Comando y Estado Mayor y de la Escuela de Guerra Avanzada del USMC.

Cargos: Anteriormente desempeñó cargos de líder de pelotón, jefe de compañía de fusileros, asesor militar a fuerzas extranjeras, oficial de planeamiento, oficial de operaciones de una fuerza de tareas anfibia, y jefe de batallón.

Operaciones: Participó en la Operación Libertad Iraquí (OIF) en An Najaf y Al Qaim, Iraq en 2003-2006, Operación Libertad Duradera (OEF) en la provincia de Helmand, Afganistán en 2010-2011, y Operaciones Resolución Inherente y Centinela de Libertad en el Oriente Medio en 2018-2019.

aliadas, lo que deterioró gravemente la capacidad de producción bélica alemana⁸.

La noción preconcebida de una organización militar sobre el carácter del conflicto actúa como un paradigma que influye en sus acciones en el conflicto. A veces, un paradigma que no es cuestionado se puede convertir en un obstáculo para el cambio necesario. La idea de paradigmas científicos de Thomas Kuhn ofrece un paralelo: Kuhn afirmaba que las revoluciones científicas ocurren cuando la evidencia creciente pasa del ámbito de la anomalía al de un conjunto de observaciones que hacen que el paradigma científico reinante quede obsoleto como *constructo* organizador y, por lo tanto, preparan el escenario para una revolución científica que produzca un nuevo paradigma respaldado por la evidencia recién descubierta⁹.

En la explicación de Kuhn, el factor clave de las revoluciones científicas es la recopilación de pruebas que fundamenten las conclusiones. Es decir, sin la medición matemática del movimiento de los cuerpos celestes por parte de Copérnico, el modelo ptolemaico del sistema solar habría seguido sesgando las actividades científicas futuras.

Una noción preconcebida del carácter de un conflicto es, por su naturaleza, un paradigma o un *constructo* organizativo de cómo se librará este. Por eso, las organizaciones militares deben recopilar y utilizar evidencia empírica, ya sea para respaldar o para cuestionar su enfoque del conflicto.

Tal vez el ingrediente más importante de cualquier organización militar sea su cultura, porque es a través de esta que se establecen las condiciones para el aprendizaje organizacional¹⁰. La cultura analítica es un patrón de comportamiento organizacional que prioriza el valor de la evidencia empírica para tomar decisiones¹¹, y la institución de esta puede ser el catalizador clave necesario para recalibrar a una organización militar para evaluar dichos paradigmas y, finalmente, reconocer la necesidad de cambiar.

La doctrina es la manifestación de la estrategia militar para abordar un conflicto, de este modo se puede decir también que la doctrina es la tesis militar sobre la guerra¹². A la luz del tema de este ensayo, la doctrina debería verse más bien como una hipótesis, en el sentido de que es algo que debe probarse y demostrarse o refutarse mediante



la evidencia presentada. Los militares deberían evitar adherirse rigurosamente a la doctrina, ya que esta puede basarse en un paradigma defectuoso. Una organización con una cultura analítica vería las manifestaciones de su estrategia para abordar la guerra, como la doctrina, como maleables y exigiría su evaluación en función de las circunstancias actuales para determinar su eficacia.

En el conflicto ya mencionado de 1973, las Fuerzas de Defensa de Israel, a pesar de sus dificultades iniciales dadas por las nociones preconcebidas del conflicto, adoptaron un enfoque adaptativo de la doctrina y la cambiaron rápidamente después de enfrentarse a las circunstancias que les presentaban el enemigo y el entorno⁸. Tanto las fuerzas terrestres como las aéreas ajustaron rápidamente su organización y tácticas para hacer frente a la amenaza de los misiles Sagger y la amenaza de los misiles tierra-aire egipcios. Un logro significativo teniendo en cuenta que el conflicto sólo duró dos semanas.

Si bien una cultura analítica es el componente más importante de la capacidad de una fuerza para adaptarse, una fuerza necesita organizarse y establecer un sistema de recopilación de datos orientado a la adaptación, compuesto por el liderazgo y telescopios enfocados en los tres niveles de la guerra, que recopilen la evidencia necesaria para determinar si se debe impulsar un cambio.

La primera y más importante parte de este sistema es el liderazgo en los niveles táctico, operacional y estratégico de un conflicto. Los líderes del nivel táctico, dotados de una cultura analítica, son los sensores mejor posicionados para reconocer los cambios en el carácter de la guerra, recopilar información sobre el comportamiento del enemigo y las realidades tácticas que puedan tener implicaciones estratégicas, y en consecuencia determinar el cambio necesario.

En la Segunda Guerra Mundial, los comandantes de submarinos estadounidenses de la Flota del Pacífico de Estados Unidos sirvieron

como sensores tácticos que recopilaban datos empíricos detallados para activar los cambios de la Marina de Estados Unidos en su arsenal de torpedos. Estos comandantes de submarinos redactaban rutinariamente informes detallados del rendimiento de los torpedos después de cada misión. La recopilación proporcionó a la Marina estadounidense evidencia sólida para reconocer la necesidad de cambiar, lo que llevó a adaptaciones tecnológicas a nivel institucional¹⁴.

Los líderes del nivel operativo son la primera capa que detecta incongruencias entre el entorno estratégico y táctico, ya que se encuentran en el nexo entre los dos niveles. El mismo caso de la Flota del Pacífico de EE. UU. en la Segunda Guerra Mundial presenta un líder de nivel operativo

8. Murray, Williamson, op. cit. p. 196-261.

9. Kuhn, T. S. *The structure of scientific revolutions*.

10. Hoffman, Op.cit. p. 46-49.

11. Barry D. Watts and Williamson Murray, "Military Innovation in Peacetime," in *Military Innovation in the Interwar*.

12. J.F.C. Fuller, *The Foundations of the Science of War*. p.35.

13. Barno, David y Bensahel, Nora. Op.cit. p. 42-45.

14. Hoffman. Op.cit. p. 95.



que sirvió como sensor en el nivel operativo de la guerra. El almirante de la Armada de Estados Unidos Charles Lockwood, comandante de las fuerzas submarinas de la Flota del Pacífico en la Segunda Guerra Mundial, pudo fusionar datos a este nivel y producir una adaptación. En el nivel estratégico militar de la Armada de Estados Unidos, el almirante Ernest King, después de inspeccionar el teatro europeo, ordenó a la Flota del Pacífico que pasara de las tácticas de caza-asesino (*hunter-killer*) de un solo submarino a emular las tácticas de submarinos alemanes que usaban múltiples submarinos contra los activos de la flota de superficie enemiga, conocidas como tácticas de manada de lobos. El almirante Lockwood reorganizó sus fuerzas para ejecutar tales tácticas, pero mantuvo el objetivo de los buques comerciales japoneses en lugar de los buques de guerra imperiales japoneses. El almirante Lockwood había comprendido

la naturaleza de su teatro a través de la observación de las debilidades japonesas en el transporte comercial y mantuvo su lógica de objetivos al tiempo que incorporaba tácticas de manada de lobos¹⁵.

Los líderes de nivel estratégico tienen una enorme carga de trabajo para recopilar evidencia que pueda destruir o apoyar un paradigma de un conflicto. En la Guerra Civil estadounidense, Ulysses S. Grant, mediante la observación de las operaciones militares y la estrategia de la Unión, detectó la ineficacia de los planes de la Unión para librar una batalla decisiva que afectaría y vencería la moral de la Confederación¹⁶. Sus observaciones respaldaron su decisión posterior de emprender una guerra de desgaste total que destruyó al Sur, un año después de su adopción.

Los líderes de todos los niveles, si se los emplea como sensores que buscan indicadores y pistas clave

sobre el carácter emergente de la guerra, pueden ayudar a la organización en general a determinar correctamente las adaptaciones necesarias. Esta es una ventaja competitiva contra un adversario que también enfrenta el mismo desafío.

Si bien los líderes son fundamentales para reconocer la necesidad de cambiar, también están ocupados con las demandas del combate, que es uno de los principales desafíos para la adaptación militar¹⁷. Por lo tanto, las organizaciones militares deben emplear otros medios de recopilación de información.

El uso del concepto de “telescopios enfocados” orientados a reconocer las fuentes y la justificación de los cambios necesarios puede compensar la falta de actividad de los líderes. Los telescopios enfocados (entiéndase según el término militar estadounidense: *directed telescope*) o estudios especiales ya son un mecanismo de mando y control

Los líderes del nivel táctico, dotados de una cultura analítica, son los sensores mejor posicionados para reconocer los cambios en el carácter de la guerra, recopilar información sobre el comportamiento del enemigo y las realidades tácticas que puedan tener implicaciones estratégicas, y en consecuencia determinar el cambio necesario.

doctrinal existente¹⁸. Un telescopio enfocado es, usualmente, un agente de confianza con acceso y comunicación directos con el comandante. Los telescopios enfocados pueden emplearse fuera de los canales típicos de la cadena de mando y centrarse en problemas específicos. Su ventaja es que el comandante puede aprovechar su poder de observación y análisis mientras las formaciones de combate participan en el combate. Además, un telescopio enfocado puede aportar una perspectiva diferente a la de las fuerzas que participan en el combate, ya que puede no compartir el mismo sesgo y las mismas circunstancias asociadas con las fuerzas en combate.

El almirante Ernest King estableció uno de esos telescopios enfocados en la forma del Grupo de Trabajo de Operaciones de Guerra Antisubmarina, que recopilaba y analizaba observaciones de batalla para desarrollar soluciones técnicas y tácticas a los problemas de la guerra submarina¹⁹.

Durante las recientes contrainsurgencias estadounidenses en Asia Central y Oriente Medio, el Ejército de Estados Unidos creó el Grupo de Guerra Asimétrica para observar los

acontecimientos relacionados con la guerra irregular. Este telescopio enfocado dependía directamente de un general de cuatro estrellas y se dedicaba a ayudar al Ejército de Estados Unidos a adaptarse a la contrainsurgencia, que tradicionalmente está fuera del paradigma de guerra del Ejército de Estados Unidos²⁰.

Tanto los líderes como los diversos telescopios enfocados que pueden emplear para reconocer la necesidad de cambiar en el campo de batalla son resultado de decisiones tomadas por el estamento militar en general antes de un conflicto.

La capacidad de reconocer la necesidad de cambiar en combate claramente tiene implicaciones para la generación de fuerzas; específicamente, en el ámbito del personal hay implicaciones para el reclutamiento, la educación y el entrenamiento.

Las organizaciones eficaces empiezan con gente talentosa. Si la teoría de la adaptación militar es correcta, las organizaciones militares eficaces deberían contar con personas con talento para reconocer la necesidad del cambio. Por lo tanto, el reclutamiento militar requeriría mecanismos para identificar a posi-

bles reclutas con una disposición a la adaptación.

Una vez que se incorporan, las organizaciones militares tienen la exigencia de educar a su personal. En términos de adaptación militar, el personal militar requiere una comprensión firme de la naturaleza y el carácter evolutivo de la guerra. La educación militar profesional se centra y debe seguir centrándose en este objetivo. Con esta base, las escuelas militares profesionales pueden servir como incubadoras para la cultura analítica necesaria para observar y reconocer el carácter evolutivo de la guerra. Los programas educativos pueden destacar el uso de evidencia empírica en casos históricos de adaptación militar exitosa para presentar a los futuros líderes modelos útiles para usar más adelante en sus carreras. Los líderes de todos los niveles

15. *Ibid.* p. 83-91.

16. Murray, Williamson, op. cit. p. 33-35.

17. Rosen, Stephen Peter. *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. P. 22-39.

18. MCDP 6 Command and Control. (2018). [Washington, D.C.]: U.S. Marine Corps. p. 2-14-15

19. Hoffman. Op. Cit. p. 50-51.

20. Barno, David y Bensahel, Nora. Op. Cit. p. 276.



deberían dejar las instituciones de educación militar profesional como plataformas de recopilación listas para observar cómo está cambiando la guerra en su nivel.

Además de la educación, los programas de capacitación deberían enseñar conjuntos de habilidades como la forma de organizarse para recopilar información que respalde las decisiones de adaptación. Los militares no deberían descubrir cómo organizarse para la recopilación de datos en combate para comprender las circunstancias. El

entrenamiento debe indicar dónde deben mirar las formaciones de combate y qué buscar al determinar qué cambios necesarios puede imponer el campo de batalla a una fuerza militar.

Conclusiones

La teoría de la adaptación militar da pistas sobre las implicaciones para la generación de fuerzas. La adaptación militar por similitud al ciclo OODA requiere que una fuerza militar observe el carácter evolutivo de la guerra y reconoz-

ca qué cambios debe hacer una organización militar para lograr la victoria. Podemos resumir los factores a tener en cuenta en los siguientes:

- > Cultura militar analítica;
- > Líderes formados en plataformas de recolección; y
- > Telescopios enfocados y orientados hacia la adaptación militar.

Todos estos son los objetivos para la generación de fuerzas para producir una fuerza adaptativa que pueda seguir el ritmo del carácter evolutivo de la guerra. ■

BIBLIOGRAFÍA

Barno, David y Bensahel, Nora (2020). *Adaptation under Fire: how militaries change in wartime*. Oxford University Press.

- Cohen EA, Gooch J (1990). *Military misfortunes: the anatomy of failure in war*.

- Finkel, Meir (2011). *On Flexibility, Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. Stanford: Stanford Security Studies.

- Fuller J.F.C. (1926). *The Foundations of the Science of War*. London: Hutchinson.

Hoffman, Frank G. Mars (2021). *Adapting: Military Change During War*. Naval Institute Press.

- Howard, Michael (1983). "The Uses and Abuses of Military History," in *The Causes of War and Other Essays*. Cambridge, MA.

- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* (50th ed.). University of Chicago Press.

- MCDP 6 Command and Control. (2018). [Washington, D.C.]: U.S. Marine Corps.

Murray, Williamson (2011). *Military Adaptation in War: With Fear of Change*. New York: Cambridge University Press.

- Rosen, Stephen Peter (1991). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Ithaca: Cornell University Press.

- Watts, Barry D. and Williamson, Murray (1996). "Military Innovation in Peacetime," in *Military Innovation in the Interwar*. Williamson Murray and Allan R. Millett, eds.