



Operaciones aéreas estratégicas Organizarse para
ganar

Guillermo Serna Betancourt
German Garcia Acevedo

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

1995

02
FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

DEPARTAMENTO FUERZA AEREA



OPERACIONES AEREAS ESTRATEGICAS

ORGANIZARSE PARA GANAR

Santa Fé de Bogotá, 21 de Julio de 1995

202

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEPARTAMENTO FUERZA AEREA**

OPERACIONES AEREAS ESTRATEGICAS

**TRABAJO DE TRADUCCION SOBRE EL TEMA
ORGANIZARSE PARA GANAR
Y PROPUESTA PARA EL MANUAL DE
OPERACIONES AEREAS ESTRATEGICAS**

PRESENTADO A: CR. ARTURO DUEÑAS SANCHEZ

**ELABORADO POR: MY. GUILLERMO SERNA BETANCOURT
MY. GERMAN GARCIA ACEVEDO**

Santa fé de Bogotá, 21 de JuLio de 1995

- Muy buena
1. Excelente traducción. La terminología y el sentido puede precisarse más
 2. La propuesta no es muy adecuada.
 - 3.- Sintetizar los principios de una ^{moderna y EFICAZ} Organización y aplicarlos directamente a un Comando Aéreo Estratégico

- Implica activar hangares
- tener los depósitos de Armamento organizado para rearmar los aviones rápidamente
- Operar en las bases de lanzamiento etc, etc.

TRADUCCION AL ESPAÑOL DEL TEMA "ORGANIZARSE PARA GANAR"

- Tener el personal e infraestructura adecuada para hacer un ataque ^{estratégico} efectivo y persistente.
- Tener medios para hacer inteligencia estratégica
- Capacitar al personal para conocer

TEMA EN INGLES ENTREGADO POR EL INSTRUCTOR PARA LA TRADUCCION

la cultura y capacidades de lo enemigo potenciales.

PROPUESTA DEL GRUPO ACERCA DEL TEMA PARA INCLUIRLO EN EL MANUAL DE DOCTRINA AEREA DE LA FUERZA AEREA.



A large, stylized handwritten signature.

ENSAYO "W"

ORGANIZARSE PARA GANAR

El ensayo "W" respalda las siguientes afirmaciones en el volumen I:

- 4-2** Los elementos de la Fuerza Aérea deben ser organizados para tener efectividad en los periodos de guerra mas que eficiencia en los periodos de paz.
- 4-2a** La Fuerza Aérea debe organizar el uso completo, efectivo y coordinado de su fuerza total.
- 4-2b** Las estructuras organizacionales deben ser diseñadas para explotar la versatilidad del poder aerospacial y hacer las fuerzas aerospaciales sensibles, flexibles, sostenibles y sobrevivientes.
- 4-2b(1)** Las unidades de la Fuerza Aérea deben ser organizadas para aprovechar lo mejor de las personas, equipo y métodos operacionales en convenios efectivos para llevar a cabo las misiones asignadas.
- 4-2b(2)** Las unidades de la Fuerza Aérea deben ser organizadas para incrementar las capacidades de autodefensa y operaciones de autosuficiencia.
- 4-2b(3)** Las Unidades de la Fuerza Aérea deben ser organizadas para incrementar el control centralizado y la ejecución descentralizada.

El diseño organizacional puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea, la organización un negocio, un cuerpo gubernamental o una fuerza militar. Además, un esquema organizacional exitoso hoy en día adoptado, no es suficiente en el futuro, porque las condiciones internas y externas cambian.

Los negocios por ejemplo, se reorganizan para obtener gran eficiencia, desarrollar nuevos productos y penetrar nuevos mercados. Cambios organizacionales pueden ser guiados por muchos mas que las exigencias del momento. Los últimos propósitos de la organización, deben ser de consideraciones mas altas. La falta de atención constante de los propósitos gubernamentales de las organizaciones y el descuido por largo plazo de las perspectivas, puede llevar a una estructura a que aumente las funciones periféricas pero que impida la realización de objetivos fundamentales.

Establecimientos militares se están adaptando constantemente a nuevos imperativos. Las organizaciones militares tienen que cambiar para responder a nuevas tecnologías y doctrinas, así como, a presiones económicas, burocráticas y políticas¹. La creación de la Fuerza Aérea es el ejemplo mas obvio. Los diferentes reagrupamientos de roles y misiones entre los servicios armados a través de los años es otra². Aún mas, ejemplos obvios son totalmente creaciones de tales nuevas organizaciones como Comando de Operaciones Especiales, Comando Espacial, Comando de Transporte.

TRES PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

La organización del Departamento de Defensa y la Fuerza Aérea ha cambiado significativamente desde 1947. Podemos estar seguros que ciertos cambios continuaran. No sabemos que factores operacionales, tecnológicos, económicos, políticos y burocráticos pueden obligar estos cambios. Nosotros conocemos tres principios cardinales que deben

governar como realizar dichos cambios. Estos principios también conforman una excelente base para evaluar las organizaciones militares actuales.

**Organizarse para la efectividad en los periodos de guerra,
no para la eficiencia en los periodos de paz.**

Estados Unidos ha sido beneficiado con guerras poco frecuentes y largos periodos de paz, pero la relativa inactividad de los militares americanos puede causar dificultades considerables. En periodos de paz, factores no relacionados con el procesamiento de combate puede aparecer como el incremento en una importancia relativa. El entrenamiento y la disposición pueden estar sujetas a detallar ataques por presunciones.

La interminable búsqueda para la eficacia económica en cada faceta de la estructura militar puede llevar a una microadministración y proliferación de la administración de estados, reportes y generalmente de niveles incrementados de "administrivia" asociada con burocracia. El peligro, es desde luego, que la cola burocrática puede terminar meneando al perro operacional. Organizaciones individuales y completas pueden tornarse confusas como sus prioridades.

El problema no esta fácilmente dirigido. Es una basta sobre-simplificación para simplemente establecer que las organizaciones militares deben ser organizadas en la paz como si ellas estuvieran en la guerra. En la ausencia de un común entendimiento de guerra y del poder aerospacial, las capacidades vitales para la efectividad de combate pueden ser degradadas (Ej.: El control aéreo táctico y la seguridad de las bases aéreas) en favor de una mayor atención a las consideraciones en los periodos de paz (Ej.: el cuidado de los subordinados y el alojamiento, el control del trafico civil, el embellecimiento de la base). Este peligro es especialmente agudo, si muchas de las habilidades y niveles principales

requeridos por la guerra no son requeridos hoy por hoy en operaciones en periodos de paz. Posiblemente el mayor ejemplo de actividades en tiempo de guerra y de niveles principales que no son requeridos en periodos de paz es encontrado entre los ingenieros. La supervivencia de la base aérea y su operacionalidad en periodos de guerra requieren habilidades ingenieras cruciales (Ej.: una rápida reparación de la pista) y de altos niveles de ingeniería. Normalmente, las operaciones hoy día, especialmente en sitios "CONUS", no requieren de aquellas habilidades y de estos altos niveles. Aquellos responsables de liderar a los militares en paz, deben constantemente atender lo que es esencial para la guerra. Sin tal orientación, los líderes pueden permitir una perspectiva para dominar las decisiones claves de presupuesto, llevando a una degradación en la capacidad de combate.

La simple declaración que se debe organizar para la efectividad en la guerra que para la eficiencia en tiempo de paz puede tener algún vacío. Claramente, la Fuerza Aérea debe organizarse como si estuviera en guerra al máximo grado practicable. Donde la organización total para la guerra no es posible, la organización en tiempos de paz debe ser diseñada y entrenada para hacer una transición de la paz a la guerra rápida y efectivamente³. Esta transición puede ser relativamente simple para los escuadrones de combate, pero requiere un planteamiento y entrenamiento cuidadoso para elementos de apoyo de combate. En la guerra moderna, una respuesta rápida y una gran efectividad junto con un poder establecido, son a menudo las claves de la victoria.

Organizarse para efectuar un completo uso de la fuerza total

El gran establecimiento de Fuerza Armadas de Estados Unidos, que han combatido en el segundo periodo del siglo XX, son atípicos en la historia americana. Los americanos han visto grandes establecimientos militares con grandes sospechas desde la revolución americana y tradicionalmente se han proporcionado solamente para fuerzas armadas distintas. La

tradición americana de una milicia armada movilizada solamente en tiempos de crisis , duró de una forma u otra hasta después de la segunda guerra mundial⁴

Las amenazas de la guerra fría combinadas con la palabra “disminución” por el poder aéreo demandaron grandes fuerzas permanentes. Sin embargo, desde 1945, el costo de fuerzas activas(y la demanda de recursos gubernamentales finitos en otras áreas) han reforzado un incremento en la trasferencia de las capacidades y responsabilidades para ~~reservar~~ componentes. Dada la situación de amenaza corriente y continuas presiones económicas, hay muy poca razón para creer que la confianza hacia los componentes de ~~reserva~~ decrecerá. En muchos aspectos, esta dirección es un retorno, en el aspecto moderno, respecto a la tradición de la milicia americana.

La Fuerza Aérea debe ser organizada para hacer un completo uso de la efectividad y coordinación de la fuerza total. Las implicaciones son obvias. Como la Operación Tormenta del Desierto lo confirmo⁵, la confianza en los componentes de la reserva aérea requieren que estos tengan equipo de primera clase, excelente entrenamiento, planes y procedimientos de movilización superior y fuerzas de combate capaces de ser integradas completamente dentro de fuerzas regulares⁶

Organizarse para explotar la versatilidad del poder aerospacial y hacer las Fuerzas Aeroespaciales responsables, flexibles, supervivientes y sostenibles.

La habilidad para explotar la versatilidad de las Fuerzas Aeroespaciales para atacar cualquier tipo de objetivo, ya sea independiente de, en apoyo de o apoyo de otros componentes del poder militar, requiere de organizaciones que no restrinjan el concepto de empleo. Desde el comienzo de la independencia de la Fuerza Aérea, estos requerimientos fueron reconocidos como una importante consideración. Poco después de

hacerse cargo como comandante de la Fuerza Aérea del Ejército, a finales de 1945 y durante las deliberaciones concernientes a la organización de la Fuerza Aérea en la postguerra, El General Carl ("Tooley") Spaatz observó que había una tendencia a sobreenfatizar los bombardeos de largo alcance, e ignorar la versatilidad de la aplicación del poder aéreo⁷ El resultado, una estructura organizacional estableciendo el SAC y el TAC, sin embargo, tendieron a dividir el espacio aéreo dentro de separados y distintos componentes estratégicos y tácticos. El reconocimiento de esta tendencia pudo interferir con la efectividad que tiene que ver mucho con la decisión de la Fuerza Aérea en 1951 para combinar el SAC, el TAC Y el MAC dentro de dos nuevos comandos, El Comando Aéreo de Combate y el Comando de Movilidad Aérea.⁸

La estructura administrativa de la Fuerza Aérea (Estado mayor). la cual es ampliamente dictada por la eficiencia en tiempo de paz, no debe ser confundida con su estructura operacional (numerando Fuerzas Aéreas y alas), las cuales deben ser diseñadas para la efectividad en tiempo de guerra. En efecto, como ilustra⁹ el establecimiento de alas mixtas provisionales en apoyo de la Tormenta del Desierto, la versatilidad de las fuerzas aerospaciales, las hacen particularmente adaptables acomodándose a la variedad de estructuras organizacionales de tiempos de paz y de guerra. Tres asuntos básicos deben guiar el diseño de tales estructuras:

1. El poder Aeroespacial (no poder "aéreo" o "espacial"), es indivisible. Sus elementos no son inherentemente tácticos o estratégicos, nucleares o convencionales, pero son capaces de una gran variedad de acciones estratégicas o tácticas. Cada vez que el sistema es usado, debe estar determinado por las capacidades del sistema (armas + transporte) como un grupo, para los requerimientos de la misión.
2. El poder aeroespacial por su naturaleza cada vez mas global, requiere de una filosofía y estructura de Comando y Control que

realce su naturaleza cambiante. Ambos planes, central y del teatro deben desarrollar una perspectiva global hacia las operaciones aeroespaciales.

3. La tecnología en la forma de tales avances, como mejoramiento de las armas; aeronaves de largo alcance, mas rápidas; circuitos mas pequeñas, mas rápidas, de mas capacidad; materiales y tecnologías emergentes de baja reflectividad radárica (furtivo), están proporcionando la capacidad de una fuerza aeroespacial verdaderamente invisible, que puedan realizar acciones tácticas o estratégicas de corto aviso, o acciones nucleares o convencionales alrededor del mundo¹⁰.

El reflejo del impacto del poder aeroespacial, la conducta de la guerra moderna son caracterizadas por maniobras rápidas, rápidas situaciones cambiantes, y el requerimiento de rápidas decisiones. En consecuencia, las Fuerzas Militares especialmente las Fuerzas Aéreas, deben organizarse para responder rápida y hábilmente. Aquellas que no pueden responder rápidamente, probablemente estarán destinadas a perder. Los militares Franceses en la primavera de 1946, ofrecieron un excelente ejemplo de la inhabilidad para responder a las rápidas condiciones cambiantes inherentes a los conflictos modernos. Las Fuerzas Armadas Francesas experimentaron una organización pobremente concebida. El error fue debido a una falla en la doctrina; el fracaso Francés para entender la naturaleza de la amenaza y en consecuencia la necesidad de un ordenamiento apropiado de comando. En lugar de ello, la doctrina francesa fue el resultado de la política burocrática, enfrentamiento de personalidades y de una relación civil-militar insatisfactoria¹¹.

No sabemos de la amenaza que enfrentará los Estado Unidos en el futuro y donde los americanos la enfrentarán, o contra quien los Estados Unidos tendrían que aplicar la fuerza militar. En consecuencia, los militares estadinenses deberán estar preparados para emprender todas las formas de guerra. Las organizaciones militares de USA deben ser capaces de

adaptarse al conflicto a la mano, mas que aplicar soluciones militares apropiadas para una forma diferente de guerra moderna. Como lo anoto CLAWSEWITZ:

El primero, el supremo, el mas lejano acto de juicio que un estadista y comandante tiene que realizar es a establecer..... el tipo de guerra en la cual se están embarcando; no confundirla ni tratar de convertirla en algo que sea extraño a su naturaleza¹².

Muchos críticos y comentaristas sobre el esfuerzo americano en Vietnam, han observado que Estados Unidos trató de pelear como una gran unidad, un intenso poder de fuego en un conflicto que demandó diferentes tipos de operaciones, en donde la forma americana de guerra y las organizaciones militares fueron inflexibles, al menos durante los años cruciales desde 1965 a 1968¹³. El problema se puede resumir mejor en la conversación entre el Coronel Harry Summers y el Coronel Nor-vietnamita Tu en Hanoi en abril de 1975. Summers estableció, “ustedes saben que nunca nos derrotaron en el campo de batalla”. A lo cual Tu respondió, “puede ser pero es también irrelevante”.¹⁴

Las organizaciones militares también tienen que sobrevivir. Ellas deben ser organizadas de tal forma en que institucionalicen el profesionalismo y la cohesión necesaria para ceñirse a un medio caracterizado por el peligro, la incertidumbre y la casualidad¹⁵. Las unidades deben ser organizadas para realizar la operaciones de autodefensa y autosuficiencia así no estarán en riesgo de un ataque por sorpresa, como fueron atacadas las unidades de la Fuerza Aérea en el sur de Vietnam durante la ofensiva TET en 1968. Las capacidades de autodefensa y autosuficiencia son cruciales para mantener la moral y pueden ayudar al personal, sin importar sus especialidades, a percatarse, que ellos son parte de una organización militar que tiene importantes diferencias de las instituciones civiles¹⁶.

Las organizaciones militares deben desarrollar conceptos efectivos, procurar el equipo apropiado para estos conceptos, y entrenar a las personas para operar el equipo de acuerdo con esos conceptos. Además, para evitar ser mutilados por la pérdida de la toma de una sola decisión o de comunicación oportuna con los centros de decisión, las fuerzas deben ser organizadas para realizar control centralizado y ejecución descentralizada. Tales organizaciones dependen más que del equipo. La gente debe ser entrenada y educada para desarrollar iniciativa y medir las oportunidades sin esperar ordenes de sus superiores¹⁷.

Finalmente, las organizaciones militares deben ser sostenibles. Ellas son sistemas operativos totales que requieren más que el solo equipo, gente y planes operativos. El equipo, la gente y los planes deben ser integrados con esquemas logísticos efectivos, políticas de personal y funciones de apoyo de combate. Por otra parte, las organizaciones no pueden permitir desarrollar una insostenible "relación diente-a-cola". La relación de combate-a-apoyo es un problema particular de la Fuerza Aérea porque grandes apoyos son requeridos para mantener relativamente poca gente volando para enfrentar el enemigo.¹⁸

Conclusiones

Los tres principios fundamentales para la organización militar son bastantes simples en teoría, pero, deben ser balanceados contra diferentes factores. Uno, por supuesto, el costo. La organización para la guerra en tiempo de paz, puede ser bastante costosa, particularmente en términos de personal. El segundo factor es la practicabilidad. Hay algunas cosas que uno naturalmente debería hacer en guerra (Ej. traer a casa subordinados de lugares del otro lado del mar) que son bastante imprácticas o demasiado dañinas para la moral, que no deberían tener en tiempo de paz. El tercer factor gira en torno a los principios administrativos básicos. Burocracias partidistas, hirientes decisiones de las leyes y decisiones forzadas hechas a bajos niveles pueden así favorecer

jerarquías organizacionales donde la duración del control se vuelva demasiado amplio y pueda diezmar el manejo directivo que hace imposible el efectivo trabajo de grupo.

Una apropiada organización es crucial para el éxito en la guerra. Las organizaciones corrientes y esquemas futuros para una organización deben ser juzgados por, y desarrollados de acuerdo con, los tres principios discutidos en este ensayo.

¹ Los ejemplos de reorganización militar abundan. Por ejemplo, el mas famoso es el de la reorganización de la milicia prusiana y el hallazgo del prusianismo moderno (Alemania) del sistema de seguimiento del generalato prusiano que es derrotado en las manos de Napoleón. Los reformantes prusianos liderados por Scharnhorst y Gneisenau, establecieron un sistema de generalato que fue en seguida imitado por casi todas las potencias europeas y que sirve como modelo para muchas estructuras de estado mayor de hoy en día. Ver Walter Goerlitz, *History of the German General Staff* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1985), 15-49. En la milicia americana, la mas famosa reorganización previa a la consolidación del Departamento de Defensa en 1947 ocurrió cercano a comienzos de siglo. El Secretario de Guerra Elihu Root estableció un jefe de personal y el sistema general de Estado Mayor extendida a la Guardia Nacional y su relación con el Ejército y la Armada. Mejoro los sistemas de ascensos y entrenamiento y estableció el equipo del ejército y armada. Ver Walter Millis, de., *American Military Thought* (New York: Bobbs-Merrill Co., 1966), 240-62. Para un ejemplo de problemas en el comportamiento con el cambio de tecnología, ver Eduard L. Katzenbach, Jr., "The Horse Cavalry in the Twentieth Century: A study in policy Response, *In American Defense Policy*, 4th de., eds. John E. Endicott and Roy W. Stafford, Jr. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977), 366-73.

² Desde que se estableció la Fuerza Aérea independiente, los papeles y misiones asignados a varios servicios han seguido algún camino errado. Ver Richard I. Wolf, *The United States Air Force: Basic Documents on roles and missions* (Washington D.C.: Office on Air Force History, 1987). También ver Vincent Davis, "The politics of innovation: Patterns in Navy Cases," *in American Defense Policy*, 389-402.

³ Los Estados Unidos a menudo han tenido dificultades significativas en la transición de la paz a la guerra. Esta dificultad fue claramente evidente en la guerra mejicana, la guerra civil y la guerra hispanoamericana. Sin embargo el mejor ejemplo para contrastar la detalladas y el suave trabajo de las movilizaciones de las potencias Europeas en 1914 con la lenta, confusa y casi fortuita movilización de los Estados Unidos en 1917. A pesar que los Estados Unidos declararon la guerra a las potencias centrales en abril de 1917, la primera acción significativa americana en Europa solo tuvo lugar hasta que hubo transcurrido un año. Col Dennis M. Drew and Dr Donald M. Snow, *The Eagle's Talons: The American Experience at War* (Maxwell AFB, Ala.: Air University Press, December 1988), 113-28, 162-63, and 344-68; Sidney Bradshaw Fay, *The Origins of the World War*, vol. 2 (New York: Macmillan Co., 1943), 439-546.

⁴ Millis, 17, 60-67, and 179-93; and Drew and Snow, 369-73.

⁵ Mas de 100 unidades diferentes de la Guardia aérea Nacional y de la Reserva de la Fuerza Aérea y aproximadamente 600 aumentos de movilización individual se desplegaron como soporte en la operación Tormenta del Desierto. Muchos de estos guardias y reservistas se habían desplegado anteriormente en apoyo de la operación "Causa Justa" en Panamá. "The Forces of Desert Storm," *Air Force Magazine* 74, no. 3 (March 1991): 40, and Air Force white paper, *Air Force Performance in Desert Storm* (Washington, D.C.: Department of the Air Force, april 1991), 9.

⁶ Una excelente visión del concepto de Fuerza Total puede ser encontrada en Bennie J. Wilson. de., *The Guard and Reserve in the Total Force: The First Decade 1973-1983* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1985). comprensiones mas amplias específicamente relacionadas de la Fuerza Aérea están contenidas en Charles J. Gross, *Prelude to the Total Force: The Air National Guard 1943-1969* (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1985).

⁷ Citado en Robert Frank Futrell, *Ideas, Concepts, Doctrine; Basic Thinking in the United States Air Force*, Vol. I, 1907-1960 (Maxwell AFB, Ala.; Air University Press, December 1989), 207.

⁸ De acuerdo con el Secretario de La Fuerza Aérea Donald B. Rice, "La Guerra del Golfo....trajo a casa la lección que el poder aéreo es la mas grande contribución cuando es planeado y conducido como un todo integral. "El Comandante del Comando Aéreo Táctico, Gr. Michael Loh noto que "en toda su extensión el usar términos tales como 'estratégico' y 'táctico' que define la aeronave y la misión fue conseguido de manera que ese esfuerzo sostenga el poder aéreo, luego necesitamos reorganizar. Y necesitamos hacerlo mas pronto que tarde." James Kitfield, "Re-Winging the Air Force: The Drive for 'Global Reach'," *Government Executive*, December 1991, 20. Ver también Robert Frank Futrell, *The United States Air Force in Korea, 1950-1953*, rev. de. (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1983), 504. Este mismo tema fue contenido en un artículo en el otoño de 1950 editado por *The Air University Quarterly Review* el cual dice,

El avión puede ser usado para muchos propósitos militares, y tiene la habilidad de superar cualquier arma manipulada por el hombre. El hecho de desgastar este versátil instrumento de guerra, en unas pocas tareas específicas y negarle así otros objetivos que a veces podrán ser mucho mas productivos para una eventual victoria, parecerá ser un libertino desperdicio de fuerza.... Si una Fuerza Aérea esta organizada para aprovechar la gran versatilidad inherente a los aviones, el comandante puede estar en una posición para aplicar hábilmente todos los principios de la guerra.

MG. John DeF. Baker and Cr. Dale O. Smith, "Air Power Indivisible," *Air University Quarterly Review* 4, no. 2 (Fall 1950): 7.

⁹ Por ejemplo, la 7440th Ala Provisional, fue establecida en Incirlik AB, Turquía, bajo el comando del BG. Lee Downer. Incluyó las siguientes aeronaves: F-111, EF-111, F-15, F-16, F-4G, RF-4C, EC-130, E-3B y KC-135. DeeDee A. Doke and Chuck Vinch, "composite Wing Concept Take Off," *The Stars and Stripes*, Germany Edition, 28 April 1991, 1.

¹⁰ Mayor Grover E. Meyers, *Aerospace Power: The Case of Indivisible Application* (Maxwell AFB, Ala: Air University Press, September 1986), 59-60.

¹¹ Coronel Robert A Doughty, *The Seeds of Disaster: The Development of French Army Doctrine, 1919-1939* (Hamden, Conn.: Archon Books, 1986), and Alistair Horne, *To Lose a Battle: FRANCE 1940* (Boston: Little, Brown and Co., 1969), 111-13, 369.

¹² Carl Von Clausewitz, *On War*, de. and trans. Michael E. Howard and Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984), 88.

¹³ Ver, por ejemplo, Guenter Lewy, *America in Vietnam* (New York: Oxford University Press, 1978); Andrew F. Krepinevich, Jr., *The Army and Vietnam* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986); and Mark Clodfelter, *The Limit of Air Power: The American Bombing of North Vietnam* (New York: Free Press, 1989).

¹⁴ Coronel Harry G. Summers, Jr., *On Strategy: The Vietnam War in Context* (Carlisle Barracks, Pa.: US Army War College, Strategic Studies Institute, April 1981), 1.

¹⁵ El Ejército Alemán en la II Guerra Mundial permaneció real bajo gran presión debido, en parte, por tener políticas personales que el profesionalismo y la cohesión. Martín van Creveld, *Fighting Power: German and US Army Performance, 1939-1945* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982).

¹⁶ Discusión de historia e importancia de la defensa de base aérea puede ser encontrada in John F. Kreis, *Air Warfare and Air Base Defense, 1914-1973* (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1988). También ver BG. Raymond E. Bell, Jr., "To Protect an Air Base...", *Airpower Journal* 3, no. 3 (Fall 1989): 4-18.

¹⁷ Control centralizado y ejecución descentralizado ha sido largamente reconocido como fundamental para el uso del poder aerospacial. Como lo dice el Manual US Army Field (FM) 100-20, Command and Employment of Air Power, Julio 1943, 5-1, "El control del poder aéreo disponible debe ser centralizado y el comando debe ser ejercitado a través del Comandante de la Fuerza Aérea en su inherente flexibilidad y habilidad para dar un decisivo golpe para ser totalmente explotado." Ver también Cr. John G. Cronican, Jr., "Control Centralizado y Ejecución Descentralizado," *Air University Review* 32, no. 2 (January-February 1981): 59-65.

¹⁸ El sujeto de la Logística "tail" (o "quijada" como el Gr. Leo Marquez, creador de la oficina de la Fuerza Aérea para la logística e ingeniería, prefirió llamarlo) ha sido objeto de debate y consternación tanto tiempo como los ejércitos han existido. No hay un razón o fórmula mágica cada vez que una situación requiere un tratamiento único. Ver James A. Houston, *The Sinews of War: Army Logistics 1775-1953* (Washington, D.C.: Office of the Chief of Military History, 1966), 674-77, and Roland G. Ruppenthal, *Logistical Support of Armies* (Washington, D.C.: Office of the Chief of Military History, 1959), 510. Relacionado con el debate "tooth to tail" es el concepto de la "bola de nieve" logística como se discutió en Henry E. Eccles, *Military Concepts and Philosophy* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 1965), 83-84.

Essay W

Organizing to Win

Essay W supports the following statements in Vol I:

- 4-2. Air Force elements should be organized for wartime effectiveness rather than peacetime efficiency.**
- 4-2a. The Air Force should organize to make full, effective, and coordinated use of its total force.**
- 4-2b. Organizational structures should be designed to exploit aerospace power's versatility and to make aerospace forces responsive, flexible, survivable, and sustainable.**
 - 4-2b(1). Air Force units should be organized to best harness people, equipment, and operational methods in effective arrangements to accomplish assigned missions.**
 - 4-2b(2). Air Force units should be organized to enhance self-defense capabilities and self-sufficient operations.**
 - 4-2b(3). Air Force forces should be organized to enhance centralized control and decentralized execution.**

Organizational design can spell the difference between success and failure—whether the organization is a business, a governmental body, or a military force. Moreover, an organizational scheme that fosters success today may not be sufficient in the future because internal and external conditions change. Businesses, for instance, reorganize to gain greater efficiencies, develop new products, and penetrate new markets. Organizational changes should be guided by more than the exigencies of the moment. The ultimate purposes of the organization should be uppermost considerations. Lack of

constant attention to the organization's governing purposes and neglect of the long-term perspective may lead to a structure that enhances peripheral functions but impedes accomplishment of fundamental objectives

Military establishments are constantly adapting to new imperatives. Military organizations must change to respond to new technologies and doctrines as well as to economic, bureaucratic, and political pressures.¹ The creation of the Air Force is the most obvious example. The various realignments of roles and missions between the armed services through the years is another.² Even more obvious examples are the creations of such totally new organizations as Special Operations Command, Space Command, and Transportation Command.

Three Organizing Principles

The organization of the Department of Defense and the Air Force has changed significantly since 1947. We can be certain change will continue. We do not know what operational, technological, economic, political, or bureaucratic factors will compel those changes. We do know that three cardinal principles should govern how changes are made. These principles also form an excellent basis for evaluating present military organizations.

Organize for Wartime Effectiveness, Not Peacetime Efficiency

The United States has been blessed with infrequent wars and long periods of peace, but the relative inactivity of the American military can cause considerable difficulties. In peacetime, factors not related to the prosecution of combat may appear to increase in relative importance. Training and readiness can be subjected to detailed attack by budgeteers. The never-ending quest for economic efficiency in every facet of the military structure can lead to micromanagement and the proliferation of management layers, reports, and generally increased levels of "administrivia" associated with bureaucracy. The danger is, of course, that the bureaucratic tail may end up wagging the operational dog. Individuals and entire organizations can become confused as to their priorities.

The problem is not easily addressed. It is a vast oversimplification to merely state that military organizations should be organized in peace as they are in war. In the absence of a common understanding of war and aerospace power, capabilities vital for combat effectiveness may be allowed to degrade (e.g., tactical air control and ground defense of air bases) in favor of greater attention to peacetime considerations (e.g., dependent care and housing, civilian traffic

control, base beautification). This danger is especially acute if many of the skills and manning levels required by war are not required in day-to-day peacetime operations. Perhaps the best example of wartime skills and manning levels that are not required in peacetime is found among the engineers. Air base survivability and operability in wartime require crucial engineering skills (e.g., rapid runway repair) and high engineering manning levels. Normal day-to-day operations, particularly at CONUS locations, require neither those skills nor manning levels. Those responsible for leading a military in peace must constantly attend to what is essential for war. Without such an orientation, leaders may allow a peacetime perspective to dominate key budget decisions, leading to a degradation in combat capability.

The simple statement that one should organize for wartime effectiveness rather than peacetime efficiency can have a somewhat hollow ring. Clearly, the Air Force should organize as it would in war to the maximum practical extent. Where total wartime organization is not possible, the peacetime organization should be designed and trained to make the transition from peace to war swiftly and effectively.³ This transition may be relatively simple for combat squadrons, but it requires careful planning and training for combat support elements. / In modern warfare, rapid response and full effectiveness coupled to staying power are often the keys to victory.

Organize to Make Full Use of the Total Force

The large standing armed forces the United States has fielded in the second half of the twentieth century are atypical in American history. Americans have viewed large military establishments with great suspicion since the American Revolution and have traditionally provided for only token armed forces. The American tradition of a militia army mobilized only in times of crises lasted in one form or another until after World War II.⁴

Cold war threats combined with a world "shrunk" by air power demanded larger standing forces. However, over the period since 1945, the cost of active duty forces (and the demand for finite government resources in other areas) has increasingly forced transfer of capabilities and responsibilities to reserve components. Given the current threat situation and continuing economic pressures, there is little reason to believe the trend toward greater reliance on reserve components will decrease. In many respects, this trend is a return, in modern garb, to the American militia tradition.

The Air Force should be organized to make full, effective, and coordinated use of the total force. The implications are obvious. As Operation Desert Storm clearly confirmed,⁵ reliance on Air Reserve

components requires that they have first-class equipment, excellent training, superior mobilization plans and procedures, and combat forces capable of being fully integrated into the regular forces.⁶

**Organize to Exploit Aerospace Power's Versatility
and to Make Aerospace Forces Responsive,
Flexible, Survivable, and Sustainable**

The ability to exploit the versatility of aerospace forces to attack any level of objective, whether independent of, in support of, or supported by the other components of military power requires organizations that do not constrain employment concepts. From the very beginning of the independent Air Force, this requirement was recognized as an important consideration. Shortly after taking over as the commanding general, Army Air Forces, in late 1945 and during the deliberations concerning the organization of the post-World War II Air Force, Gen Carl ("Tooey") Spaatz noted that there was a "tendency to over-emphasize long-range bombardment, and to ignore the versatile application of air power."⁷ The resulting organizational structure establishing SAC and TAC, however, tended to compartmentalize aerospace power into separate and distinct strategic and tactical components. Recognition that this tendency could interfere with effectiveness had much to do with the Air Force's 1991 decision to merge SAC, TAC, and MAC into two new commands, Air Combat Command and Air Mobility Command.⁸

The Air Force's administrative structure (major commands), which is largely dictated by peacetime efficiencies, should not be confused with its operational structure (numbered air forces and wings), which should be designed for wartime effectiveness. Indeed, as the establishment of provisional composite wings in support of Desert Storm illustrates,⁹ the versatility of aerospace forces makes them particularly adept at accommodating a variety of peacetime and wartime organizational structures. Three basic assumptions should guide the design of such structures:

1. Aerospace power (not "air" or "space" power) is indivisible. Its elements are not inherently strategic or tactical, nuclear or conventional, but are capable of a large variety of strategic or tactical actions. How each system is used should be determined by the capabilities of the system (weapon + carrier) as matched to the requirement of the mission.
2. Aerospace power, because of its increasingly global nature, will require a command and control philosophy and structure that enhances its changing nature. Both central and theater planners must develop a global perspective toward aerospace operations.
3. Technology in the form of such advances as improved standoff weapons; faster, longer range aircraft; smaller, faster, more capable

circuitry; and emerging low radar reflective (stealth) materials and techniques is providing the capability of a truly indivisible aerospace force that can accomplish short-notice strategic or tactical, nuclear or conventional actions worldwide.¹⁰

Reflecting the impact of aerospace power, the conduct of modern warfare is characterized by fast maneuvers, rapidly changing situations, and the requirement for quick decisions. Thus, military forces, especially aerospace forces, should be organized to respond quickly and deftly. Those who cannot respond quickly will probably be doomed to failure. The French military in the spring of 1940 offers an excellent example of the inability to respond to the rapidly changing conditions inherent in modern conflict. The French armed forces suffered from poorly conceived organization. The fault was due to a doctrinal failure; the French failed to understand the nature of the threat and thus the need for appropriate command arrangements. Instead, French doctrine was the result of bureaucratic politics, clashes of personalities, and unsatisfactory civil-military relations.¹¹

We do not know what threats the United States will face in the future, where Americans will face them, or against whom the United States might have to apply military force. Thus, the US military should be prepared to wage all forms of war. US military organizations should be able to adapt to the conflict actually at hand rather than to apply military solutions appropriate for a different form of warfare. As Clausewitz noted:

The first, the supreme, the most far-reaching act of judgment that the statesman and commander have to make is to establish . . . the kind of war on which they are embarking; neither mistaking it for, nor trying to turn it into, something that is alien to its nature.¹²

Many critics and commentators on the American effort in Vietnam have noted that the United States tried to fight a big-unit, firepower-intensive war in a conflict that demanded very different kinds of operations—that the American way of war and American military organizations were inflexible, at least during the crucial years from 1965 through 1968.¹³ The problem is perhaps best summed up in the conversation between Col Harry Summers and North Vietnamese Colonel Tu in Hanoi in April 1975. Summers stated, “You know you never defeated us on the battlefield.” To which Tu replied, “That may be so but it is also irrelevant.”¹⁴

Military organizations also must be survivable. They should be organized in a way that institutionalizes the professionalism and cohesion needed to cope in an environment characterized by danger, uncertainty, and chance.¹⁵ Units should be organized to enhance self-defense and self-sufficient operations so they will not be put at

inappropriate risk from surprise attacks, as were some Air Force units in South Vietnam during the 1968 Tet offensive. Self-defense and self-sufficient capabilities are crucial to maintaining morale and can help all personnel, regardless of their specialties, realize that they are part of a military organization that has important differences from civilian institutions.¹⁶

Military organizations should develop effective concepts, procure equipment appropriate for those concepts, and train people to operate and maintain the equipment according to those concepts. Further, to avoid being crippled by loss of a single decision-making node or of timely communications with decision centers, forces should be organized to enhance centralized control and decentralized execution. Such organization depends on more than equipment. People should be trained and educated to demonstrate initiative and to seize fleeting opportunities without waiting for orders from above.¹⁷

Finally, military organizations should be sustainable. They are total operating systems that require more than just equipment, people, and operating plans. Equipment, people, and plans should be integrated with effective logistical schemes, personnel policies, and combat support functions. On the other hand, organizations cannot be allowed to develop an untenable "tooth-to-tail" ratio. The combat-to-support ratio is a particular problem in the Air Force because so much support is required to keep relatively few people flying to meet the enemy.¹⁸

Conclusions

The three fundamental principles for military organization are quite simple in theory, but must be balanced against several factors. One, of course, is cost. Organizing for war in peacetime can be quite expensive, particularly in terms of personnel. The second factor is practicality. There are some things that one would naturally do in war (e.g., bring home dependents from overseas locations) that are either impractical or so damaging to morale that they should not be done in peacetime. The third factor revolves around basic management principles. Streamlining bureaucracies, cutting decision layers, and forcing decisions to be made at lower levels can so flatten organizational hierarchies that spans of control become too wide and can so decimate staff manning that effective staff work becomes impossible.

Proper organization is crucial to success in war. Current organizations and future schemes for reorganization should be judged by, and developed in accordance with, the three principles discussed in this essay.

Notes

1. Examples of military reorganization abound. Perhaps the most famous is the reorganization of the Prussian military and the founding of the modern Prussian (German) General Staff system following Prussian defeats at the hands of Napoléon. The Prussian reformers, led by Scharnhorst and Gneisenau, established a general staff system that was soon imitated by nearly every European power and that serves as a model for many present-day staff structures. See Walter Goerlitz, *History of the German General Staff* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1985), 15–49. In the American military, the most famous reorganization prior to the consolidation of the Department of Defense in 1947 occurred near the turn of the century. Secretary of War Elihu Root established a chief of staff and the general staff system, overhauled the National Guard and its relationship with the regular Army, improved promotion and training systems, and established the Army-Navy Board. See Walter Millis, ed., *American Military Thought* (New York: Bobbs-Merrill Co., 1966), 240–62. For an example of problems in dealing with technological change, see Edward L. Katzenbach, Jr., "The Horse Cavalry in the Twentieth Century: A Study in Policy Response," in *American Defense Policy*, 4th ed., eds. John E. Endicott and Roy W. Stafford, Jr. (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1977), 366–73.

2. Since the establishment of an independent US Air Force, the roles and missions assigned to the various services have followed a somewhat twisted path. See Richard I. Wolf, *The United States Air Force: Basic Documents on Roles and Missions* (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1987). Also see Vincent Davis, "The Politics of Innovation: Patterns in Navy Cases," in *American Defense Policy*, 389–402.

3. The United States often has had significant difficulty in transitioning from peace to war. This difficulty was clearly evident in the Mexican War, the Civil War, and the Spanish-American War. However, it is best exemplified by contrasting the detailed and smooth-working mobilizations of the European powers in 1914 with the slow, confused, almost haphazard mobilization of the United States in 1917. Although the United States declared war on the Central Powers in April of 1917, the first significant American action in Europe did not take place until more than a full year had elapsed. Col Dennis M. Drew and Dr Donald M. Snow, *The Eagle's Talons: The American Experience at War* (Maxwell AFB, Ala.: Air University Press, December 1988), 113–28, 162–63, and 344–68; Sidney Bradshaw Fay, *The Origins of the World War*, vol. 2 (New York: Macmillan Co., 1943), 439–546.

4. Millis, 17, 60–67, and 179–93; and Drew and Snow, 369–73.

5. More than 100 different Air National Guard and Air Force Reserve units and approximately 600 individual mobilization augmentees deployed in support of Operation Desert Storm. Many of these Guardsmen and Reservists had previously deployed in support of Operation Just Cause in Panama. "The Forces of Desert Storm," *Air Force Magazine* 74, no. 3 (March 1991): 40, and Air Force white paper, *Air Force Performance in Desert Storm* (Washington, D.C.: Department of the Air Force, April 1991), 9.

6. An excellent overview of the total force concept can be found in Bennie J. Wilson, ed., *The Guard and Reserve in the Total Force: The First Decade 1973–1983* (Washington, D.C.: National Defense University Press, 1985). Further insights specifically related to the Air Force are contained in Charles J. Gross, *Prelude to the Total Force: The Air National Guard 1943–1969* (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1985).

7. Quoted in Robert Frank Futrell, *Ideas, Concepts, Doctrine: Basic Thinking in the United States Air Force*, vol. 1, 1907-1960 (Maxwell AFB, Ala.: Air University Press, December 1989), 207.

8. According to Air Force Secretary Donald B. Rice, "The Gulf War . . . drove home the [lesson] that air power makes its greatest contribution when it is planned and conducted as an integrated whole." Tactical Air Command's commander, Gen Michael Loh noted that "to the extent that using terms such as 'strategic' and 'tactical' to define aircraft and mission was getting in the way of that effort to foster air power, then we needed to reorganize. And we needed to do it sooner rather than later." James Kitfield, "Re-Winging the Air Force: The Drive for 'Global Reach'," *Government Executive*, December 1991, 20. See also Robert Frank Futrell, *The United States Air Force in Korea, 1950-1953*, rev. ed. (Washington, D.C.: Office of Air Force History, 1983), 504. Interestingly, this same theme was contained in an article in the Fall 1950 issue of the *Air University Quarterly Review* which stated,

The airplane can be used for many military purposes, and it has a mobility that surpasses any other man-carrying weapon. To tie this versatile instrument of war down to a few specific tasks and thus deny it other objectives which at times might be far more productive toward eventual victory would seem to be a profligate waste of force. . . . If an air force is organized to take advantage of the great material versatility inherent in the airplane, the commander can be in a position to skillfully apply all the Principles of War.

Maj Gen John DeF. Baker and Col Dale O. Smith, "Air Power Indivisible," *Air University Quarterly Review* 4, no. 2 (Fall 1950): 7.

9. For example, the 7440th Composite Wing (Provisional), was established at Incirlik AB, Turkey, under the command of Brig Gen Lee Downer. It included the following types of aircraft: F-111, EF-111, F-15, F-16, F-4G, RF-4C, EC-130 Compass Call, E-3B, and KC-135. DeeDee A. Doke and Chuck Vinch, "Composite Wing Concept Takes Off," *The Stars and Stripes*, Germany Edition, 28 April 1991, 1.

10. Maj Grover E. Myers, *Aerospace Power: The Case for Indivisible Application* (Maxwell AFB, Ala: Air University Press, September 1986), 59-60.

11. Col Robert A. Doughty, *The Seeds of Disaster: The Development of French Army Doctrine, 1919-1939* (Hamden, Conn.: Archon Books, 1986), and Alistair Horne, *To Lose a Battle: France 1940* (Boston: Little, Brown and Co., 1969), 111-13, 369.

12. Carl von Clausewitz, *On War*, ed. and trans. Michael E. Howard and Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1984), 88.

13. See, for example, Guenter Lewy, *America in Vietnam* (New York: Oxford University Press, 1978); Andrew F. Krepinevich, Jr., *The Army and Vietnam* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986); and Mark Clodfelter, *The Limits of Air Power: The American Bombing of North Vietnam* (New York: Free Press, 1989).

14. Col Harry G. Summers, Jr., *On Strategy: The Vietnam War in Context* (Carlisle Barracks, Pa.: US Army War College, Strategic Studies Institute, April 1981), 1.

15. The German army in World War II remained effective under great pressure due, in part, to having personnel policies that enhanced professionalism and cohesion. Martin van Creveld, *Fighting Power: German and US Army Performance, 1939-1945* (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982).

16. Discussion of the history and importance of air base defense can be found in John F. Kreis, *Air Warfare and Air Base Defense, 1914-1973* (Washington, D.C.:

Office of Air Force History, 1988). Also see Brig Gen Raymond E. Bell, Jr., "To Protect an Air Base . . .," *Airpower Journal* 3, no. 3 (Fall 1989): 4-18.

17. Centralized control and decentralized execution have long been recognized as fundamental to the effective use of aerospace power. As US Army Field Manual (FM) 100-20, *Command and Employment of Air Power*, July 1943, 5-1, put it "Control of available air power must be centralized and command must be exercised through the Air Force Commander if this inherent flexibility and ability to deliver a decisive blow are to be fully exploited." Also see Col John G. Cronican, Jr., "Centralized Control and Decentralized Execution," *Air University Review* 32, no. 2 (January-February 1981): 59-65.

18. The subject of a logistics "tail" (or "jawbone" as Lt Gen Leo Marquez, former Air Force deputy chief of staff for logistics and engineering, preferred to call it) has been the subject of debate and consternation as long as armies have existed. There is no magic ratio or formula since each situation requires unique trade-offs. See James A. Huston, *The Stewards of War: Army Logistics 1775-1953* (Washington, D.C.: Office of the Chief of Military History, 1966), 674-77, and Roland G. Ruppenthal, *Logistical Support of the Armies* (Washington, D.C.: Office of the Chief of Military History, 1959), 510. Related to the "tooth-to-tail" debate is the concept of the logistic "snowball" as discussed in Henry E. Eccles, *Military Concepts and Philosophy* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 1965), 83-84.

PROPUESTA PARA INCLUIR DENTRO DEL MANUAL DE DOCTRINA AEREA DE LA FUERZA AEREA, LOS CONCEPTOS QUE SE ENCONTRARON EN LA TRADUCCION DEL TEMA "ORGANIZARSE PARA GANAR".

Los conceptos que se exponen en el tema mencionado tienen que ver con un plan conceptual preciso de la manera como se debe organizar una Fuerza Aérea para su operatividad en todo momento y no buscar una organización para la guerra y otra para la paz.

Se exponen ideas relativas a la forma como se desea emplear el poder aéreo en toda su magnitud y cualquiera que sea la fuente original de estos conceptos, dichos planificadores deben tener una razón fundamental o lógica consciente para apoyar dichos conceptos, basados en las experiencias vividas.

Por tal motivo, el Grupo pone a consideración del Señor Coronel Instructor de la materia Operaciones Aéreas Estratégicas, el siguiente trabajo como propuesta para ser incluida dentro del manual de Doctrina Aérea de la Fuerza, por que consideramos que el tema esta al tanto de los conceptos de empleo tanto estratégico como táctico y por que igualmente esta acorde con los deseos del comando superior cuando hoy día se esta hablando de la modernización y del nuevo horizonte de las Fuerzas Militares y por ende de la Fuerza Aérea Colombiana.

ORGANIZARSE PARA GANAR

- | | |
|----------------|---|
| 4-2 | La Fuerza Aérea debe ser organizada para tener efectividad en los periodos de guerra mas que eficiencia en los periodos de paz. |
| 4-2a | La Fuerza Aérea debe organizar el uso completo, efectivo y coordinado de su fuerza total. |
| 4-2b | Las estructuras organizacionales deben ser diseñadas para explotar la versatilidad del poder aerospacial y hacer las fuerzas aerospaciales sensibles, flexibles, sostenibles y sobrevivientes. |
| 4-2b(1) | La Fuerza Aérea debe ser organizada para aprovechar lo mejor de las personas, equipo y métodos operacionales en convenios efectivos para llevar a cabo las misiones asignadas. |
| 4-2b(2) | La Fuerza Aérea debe ser organizada para incrementar las capacidades de autodefensa y operaciones de autosuficiencia. |
| 4-2b(3) | La Fuerza Aérea debe ser organizada para incrementar el control centralizado y la ejecución descentralizada. |

El diseño organizacional puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso dentro de una organización militar, el cual debe ser flexible para adaptarse a las condiciones internas y externas cambiantes del futuro. Las organizaciones militares tienen que cambiar para responder a las nuevas tecnologías y doctrinas, así como, a presiones económicas, burocráticas y políticas. La creación de la Fuerza Aérea es el ejemplo mas obvio.

No sabemos que factores operacionales, tecnológicos, económicos, políticos y burocráticos pueden obligar estos cambios. Sin embargo, existen tres principios básicos que deben gobernar como realizar dichos cambios. Estos principios también conforman una excelente base para evaluar las organizaciones militares actuales:

LA EFECTIVIDAD PARA LOS PERIODOS DE GUERRA, NO EFICIENCIA EN LOS PERIODOS DE PAZ.

La simple frase de que la Fuerza Aérea debe organizarse para la efectividad en la guerra, mas que, para la eficiencia en tiempo de paz puede no tener ningún significado. Claramente, la Fuerza Aérea debe organizarse como si estuviera en guerra al máximo grado practicable.

Donde la organización total para la guerra no es posible, en tiempos de paz debe ser diseñada y entrenada para hacer una transición de la paz a la guerra rápida y efectivamente. Esta transición puede ser relativamente simple para los escuadrones de combate, pero requiere un planteamiento y entrenamiento cuidadoso para elementos de apoyo de combate. En la guerra moderna, una respuesta rápida y una gran efectividad junto con un poder establecido, son a menudo las claves de la victoria.

EFECTUAR EL COMPLETO USO DE LA FUERZA TOTAL

La Fuerza Aérea debe ser organizada para hacer un completo uso de la efectividad y coordinación de la fuerza total. Las implicaciones son obvias. Como la Operación Tormenta del Desierto lo confirmó, la confianza en los componentes de la reserva aérea, requieren que estos tengan equipo de primera clase, excelente entrenamiento, planes y procedimientos de movilización superior y fuerzas de combate capaces de ser integradas completamente dentro de fuerzas regulares

EXPLOTAR LA VERSATILIDAD DEL PODER AÉREO Y HACER UNA FUERZA AÉREA RESPONSABLE, FLEXIBLE, SUPERVIVIENTE Y SOSTENIBLE.

La habilidad para explotar la versatilidad de la Fuerza Aérea de atacar cualquier tipo de objetivo, ya sea independiente de, en apoyo de o apoyo de otros componentes del poder militar, requiere de organizaciones que no restrinjan el concepto de empleo.

La estructura administrativa de la Fuerza Aérea (Estado mayor). la cual es ampliamente dictada por la eficiencia en tiempo de paz, no debe ser confundida con su estructura operacional, las cuales deben ser diseñadas para la efectividad en tiempo de guerra.

Tres asuntos básicos deben guiar el diseño de tales estructuras:

1. El Poder Aéreo es indivisible. Sus elementos no son inherentemente tácticos o estratégicos, nucleares o convencionales. tienen la capacidad de una gran variedad de acciones estratégicas o tácticas. Cada vez que el sistema es usado, debe estar determinado por las capacidades del sistema (armas + transporte) como un todo, para los requerimientos de la misión.
2. El Poder Aéreo por su naturaleza cada vez mas global, requiere de una filosofía y estructura de Comando y Control que realce su naturaleza cambiante. Los planes de guerra, operacionales, etc. deben desarrollar una perspectiva global hacia las operaciones aéreas.
3. El avance de la tecnología, como el mejoramiento de las armas; aeronaves de largo alcance, mas rápidas; circuitos mas pequeños, mas rápidos, de mas capacidad; materiales y tecnologías emergentes de baja reflectividad radárica (furtivo),

están proporcionando la capacidad de una Fuerza Aérea verdaderamente invisible, que puede realizar acciones tácticas o estratégicas de corto aviso, o acciones nucleares o convencionales alrededor del mundo.

El reflejo del impacto del Poder Aéreo, marca la conducta de la guerra moderna que se caracteriza por maniobras rápidas, rápidas situaciones cambiantes, y requerimientos de rápidas decisiones. En consecuencia, las Fuerzas Militares especialmente la Fuerza Aérea, debe organizarse para responder rápida y hábilmente. Aquella que no puede responder rápidamente, probablemente estará destinada a perder.

La Fuerza Aérea también tienen que sobrevivir. Ella debe ser organizada de tal forma que se institucionalice el profesionalismo y la cohesión necesaria para ceñirse a un medio caracterizado por el peligro, la incertidumbre y la casualidad. Las unidades aéreas deben ser organizadas para realizar la operaciones de autodefensa y autosuficiencia así no estarán en riesgo de un ataque por sorpresa.

Debe desarrollar conceptos efectivos, procurar el equipo apropiado, y entrenar a las personas para operar el equipo de acuerdo con esos conceptos. Además, para evitar ser mutilados por la pérdida de la toma de una sola decisión o de comunicación oportuna con los centros de decisión, la Fuerza Aérea debe ser organizada para realizar *“control centralizado y ejecución descentralizada”*. La gente debe ser entrenada y educada para desarrollar iniciativa y medir las oportunidades sin esperar ordenes de sus superiores.

Finalmente, las organizaciones militares deben ser sostenibles. El equipo, la gente y los planes deben ser integrados con esquemas logísticos efectivos, políticas de personal y funciones de apoyo de combate.

La relación de combate-a-apoyo es un problema particular de la Fuerza Aérea porque grandes apoyos son requeridos para mantener relativamente poca gente volando para enfrentar el enemigo.

CONSIDERACIONES GENERALES

Los tres principios para la organización de la Fuerza Aérea son simples en teoría, pero, deben ser balanceados contra diferentes factores. Uno, por supuesto, el costo. La organización para la guerra en tiempo de paz, puede ser bastante costosa, particularmente en términos de personal. El segundo factor es la practicabilidad. Hay algunas cosas que se deberían hacer en guerra pero que son bastante imprácticas o demasiado dañinas. El tercer factor, gira en torno a los principios administrativos básicos. Decisiones particulares, decisiones políticas pueden favorecer jerarquías, donde la duración del control se vuelva demasiado amplio y pueda diezmar el manejo directivo que hace imposible el efectivo trabajo de grupo.

Una apropiada organización es crucial para el éxito en la guerra. Las organizaciones corrientes y esquemas futuros para una organización deben ser juzgados por, y desarrollados de acuerdo con, los tres principios discutidos en este ensayo.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM. ®
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201004950