



ARMY UNIVERSITY  
PRESS

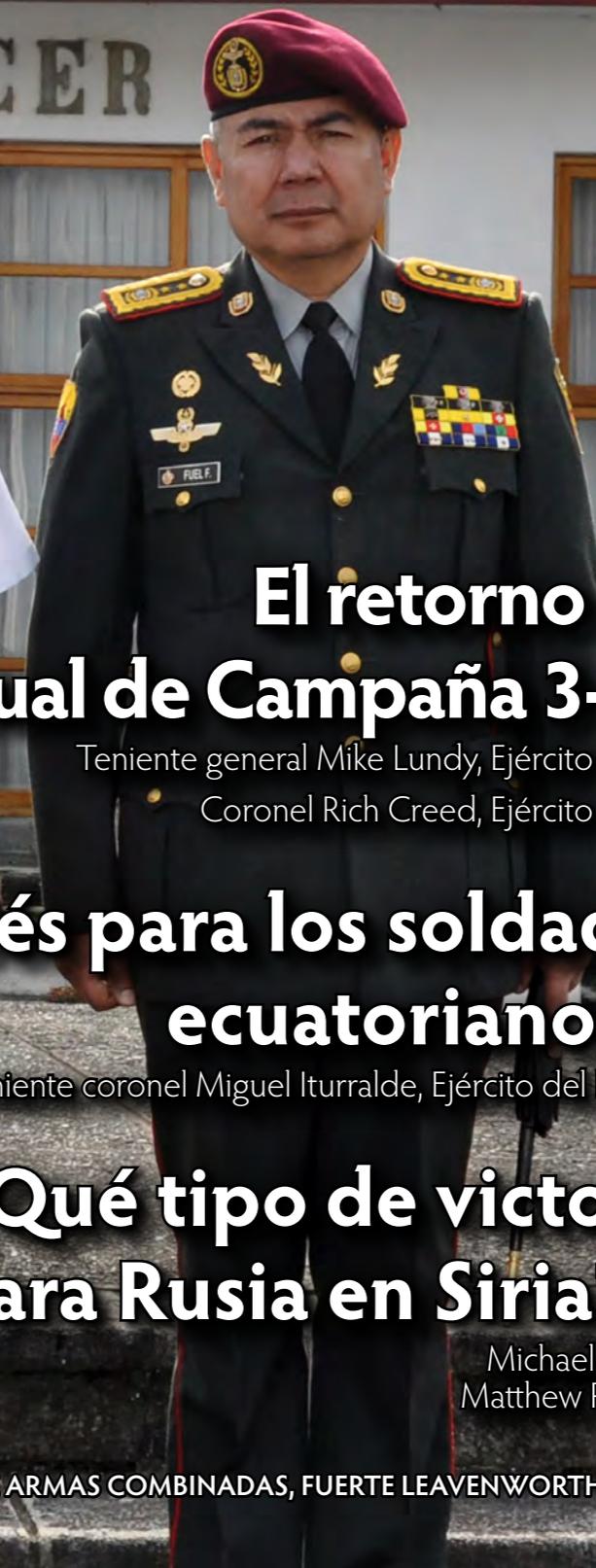
# Military Review

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO DE EUA

TERCER TRIMESTRE 2018

EDICIÓN HISPANOAMERICANA

SER MAS QUE RECER



## El retorno del Manual de Campaña 3-0 p3

Teniente general Mike Lundy, Ejército de EUA  
Coronel Rich Creed, Ejército de EUA

## Inglés para los soldados ecuatorianos p21

Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército del Ecuador

## ¿Qué tipo de victoria para Rusia en Siria? p68

Michael Kofman  
Matthew Rojansky

[http://www.armyupress.army.mil/Journals/  
Edicion-Hispanoamericana/](http://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/)

<https://www.facebook.com/MilitaryReviewLATAM>

[https://twitter.com/MilReview\\_LATAM](https://twitter.com/MilReview_LATAM)

PB -100 -18 - 07 / 08 / 09

Headquarters, Department of the Army

PIN: 203583-000

Approved for public release; distribution is unlimited

TERCER TRIMESTRE 2018

CENTRO DE ARMAS COMBINADAS, FUERTE LEAVENWORTH, KANSAS

### 3 El retorno del Manual de Campaña 3-0, Operations, del Ejército de EUA

Teniente general Mike Lundy,  
Ejército de EUA  
Coronel Rich Creed,  
Ejército de EUA

*Cuando el Ejército de EUA derogó el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, Operations (Operaciones), y publicó el 2011 la Publicación de Doctrina del Ejército 3-0, Unified Land Operations (Operaciones unificadas terrestres), el mundo era un lugar distinto. La probabilidad de un combate terrestre de gran escala contra un enemigo con capacidades iguales parecía remota.*

### 12 Preparándonos para combatir hoy

Las Operaciones Multidominio  
y el Manual de Campaña 3-0  
General David G. Perkins, Ejército  
de EUA

*El 10 de septiembre del 2001, el Ejército sabía que lucharía y ganaría conduciendo operaciones en el espectro total y, el 2003, el comienzo de la Operación Iraqi Freedom demostró el dominio de EUA en el campo de batalla. Sin embargo, en los siguientes años la fuerza tendría dificultades para adaptarse mientras evolucionaban los ambientes operacionales. La introspección que siguió, con el tiempo, condujo hacia una nueva doctrina.*



#### Foto de portada:

Visita del teniente general Joseph Di Salvo, subcomandante militar del Comando Sur de los Estados Unidos a la Academia de Guerra del Ejército del Ecuador el 25 de marzo de 2018. La conferencia y la comunicación con los estudiantes fueron en inglés. (Foto: Opsic AGFT)

## 21 Enfrentando una nueva era

Inglés para los soldados ecuatorianos

Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército del Ecuador

*En la era del conocimiento, el idioma inglés pasó de ser una opción a ser una obligación. La interconexión nos expone a gran cantidad de información, facilitando la globalización y brindando grandes oportunidades de crecimiento, por lo tanto cada persona debe desarrollar las competencias para participar de forma activa en ésta nueva era.*

## 29 Lecciones prácticas aprendidas para lidiar con líderes nocivos y malos jefes

James W. Shufelt Jr.  
Dr. Clinton O. Longenecker

*El Ejército de EUA y muchas empresas estadounidenses comparten un problema común. A pesar de décadas de atención e investigación, la presencia de líderes nocivos y malos gerentes —líderes con comportamientos de liderazgo indeseados y contraproducentes— continúa teniendo un gran impacto negativo en el rendimiento individual y organizacional.*

## 39 La guerra contemporánea y asuntos actuales para la defensa del país

General del Ejército Valeri Guerásimov, Jefe de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa

*La guerra siempre ha sido compañera de la humanidad. Nació antes de la aparición del Estado y es uno de los factores en el desarrollo de los Estados. Es natural que el problema de definir el carácter y esencia de la guerra siempre ha sido el centro de atención de los académicos internos e extranjeros.*

## 45 El efecto Pagonis

El futuro de la doctrina para el puesto de mando del área de apoyo

General de brigada Michael R. Fenzel, Ejército de EUA  
Capitán Benjamin H. Torgersen, Ejército de EUA

*Los comandantes deben aplicar un liderazgo y los recursos adecuados al área de apoyo de la división si quieren concentrarse plenamente en el combate que tienen enfrente o sus planes no funcionarán. El concepto de puesto de mando del área de apoyo tal vez pueda proporcionar la seguridad necesaria para el área de apoyo.*

# Military Review

THE PROFESSIONAL JOURNAL OF THE U.S. ARMY

Tercer Trimestre 2018 Tomo 73 Número 3  
Professional Bulletin 100-18-7/8/9  
Authentication no. 1815103

Comandante, Centro de Armas Combinadas  
Teniente general Michael Lundy

Editora Jefe de Military Review: Coronel Katherine Guttormsen  
Editor Jefe, Edición en inglés: William M. Darley  
Editor Jefe, Ediciones en Idiomas Extranjeros: Miguel Severo  
Gerente de Producción: Teniente coronel Andrew White  
Administración: Linda Darnell

## Ediciones en Idiomas Extranjeros

Diagramador/Webmaster: Michael Serravo  
Asistente Editorial: Danielle Powell

## Edición Hispanoamericana

Traductor/Editor: Emilio Meneses  
Traductor/Editor: Ronald Williford

## Edición Brasileña

Traductor/Editor: Shawn A. Spencer  
Traductora/Editora: Flavia da Rocha Spiegel Linck

## Asesores de las Ediciones Iberoamericanas

Oficial de Enlace del Ejército Brasileño ante el CAC y Asesor de la Edición Brasileña: Coronel Alessandro Visacro  
Oficial de Enlace del Ejército de Chile ante el CAC y Asesor de la Edición Hispanoamericana: Teniente coronel Carlos Eduardo Osses Seguel

Military Review—Publicada trimestralmente en español y portugués y bimestralmente en inglés, por el Centro de Armas Combinadas (CAC) del Ejército de EUA, Fte. Leavenworth, Kansas.

Los fondos para su publicación han sido autorizados por el Departamento del Ejército con fecha 12 de enero de 1983.

Porte pagado por circulación controlada en Leavenworth, Kansas 66048 y Kansas City, Missouri 64106. Teléfono en EUA: (913) 684-9338, FAX (913) 684-9328.

Correo Electrónico (E-Mail) [usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil](mailto:usarmy.leavenworth.tradoc.mbx.military-review-public-em@mail.mil). La Military Review puede ser leída también en la Internet, en el website: <http://militaryreview.army.mil>.

Los artículos en esta revista aparecen en el índice de PAIS (Servicio Informativo de Asuntos Públicos), Índice de Idiomas Extranjeros.

Las ideas expuestas en esta revista son propias de los autores y, a menos que se indique lo contrario, no reflejan necesariamente las opiniones del Departamento de Defensa ni de sus agencias.

Military Review Hispano-American (in Spanish) (US ISSN 0193-2977) (USPS 009-355) is published quarterly by the U.S. ARMY, CAC, Ft. Leavenworth, KS 66027-2348.

Periodical paid at Leavenworth, KS 66048, and additional mailing offices. POSTMASTER: Send address corrections to Military Review, 290 Stimson Ave., Fort Leavenworth, KS 66027-2348.

**Mark A. Milley—General, United States Army Chief of Staff**

Official: 

Gerald B. O'Keefe—Administrative Assistant to the Secretary of the Army

## 56 Un nuevo planteamiento para la escuadra de fusileros de infantería del Ejército de EUA

Mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA

*El autor emplea las dimensiones de la guerra (operacional, tecnológica, logística y social) de sir Michael Howard para analizar cómo los cambios en los asuntos militares y la sociedad, como también los pronósticos sobre las guerras futuras, hacen necesario reconsiderar la configuración actual de la escuadra de infantería.*

## 68 ¿Qué tipo de victoria para Rusia en Siria?

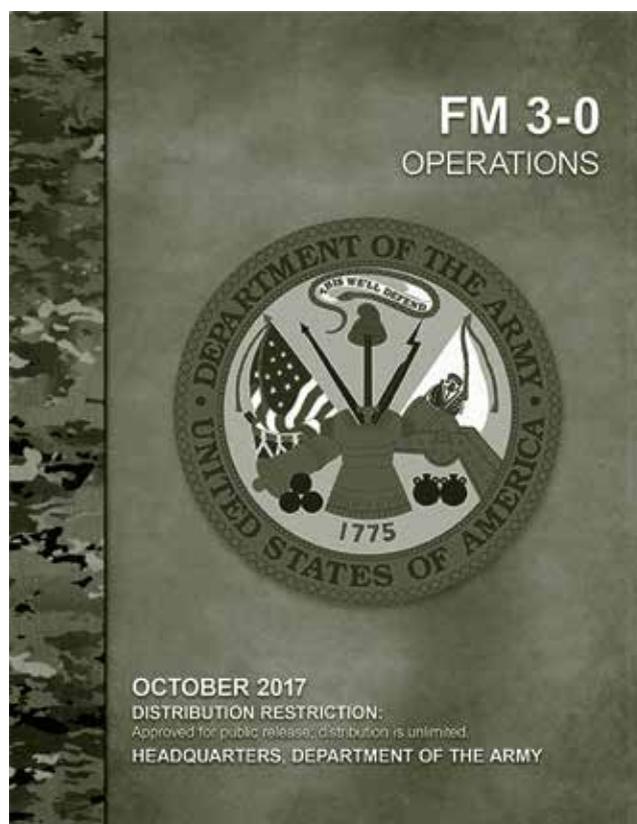
Michael Kofman  
Matthew Rojansky

*La guerra en Siria ha avanzado a duras penas por más de cinco años. Cientos de miles de personas han muerto, ciudades y pueblos enteros han sido destruidos y se han perdido miles de millones de dólares de infraestructura. Millones de refugiados han inundado Estados vecinos en el Medio Oriente sin poder costearse su albergue, mientras que otros han buscado la seguridad en lugares tan lejos como Europa y Norteamérica, complejizando aún más las contiendas contrapuestas sobre la inmigración, empleos e identidad cultural en las democracias occidentales.*

# El retorno del Manual de Campaña 3-0, *Operations*, del Ejército de EUA

Teniente general Mike Lundy,  
Ejército de EUA  
Coronel Rich Creed,  
Ejército de EUA

Cuando el Ejército de EUA derogó el Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, *Operations* (Operaciones), y publicó el 2011 la Publicación de Doctrina del Ejército 3-0, *Unified Land Operations* (Operaciones unificadas terrestres), el mundo era un lugar distinto<sup>1</sup>. La probabilidad de un combate terrestre de gran escala contra un enemigo con capacidades iguales parecía remota. Cuando los rusos intervinieron en Georgia con fuerzas terrestres el 2008, había pocos indicadores de que su agresivo comportamiento se mantendría. Las demandas marítimas de China en el mar del Sur de China parecían tener poco que ver con las preocupaciones del Ejército. Si bien la situación en la península coreana seguía tensa, la probabilidad de que se reanudara la guerra no había cambiado desde que se firmó el armisticio de 1953. Los dos equipos de combate de brigada blindados restantes del Ejército en Alemania fueron replegados al territorio continental de Estados Unidos, y se estaba llevando a cabo por parte del Ejército una reducción de su personal mientras se impulsaba con fuerza hacia una decisión



que también disminuyeran las rotaciones de gran parte de las fuerzas del Ejército en Corea.

El ambiente estratégico ha cambiado significativamente desde aquel momento. La agresión rusa contra Ucrania y el comportamiento cada vez más bélico de los norcoreanos e iraníes son claros ejemplos. La rápida modernización de las fuerzas armadas chinas alimentaba esa sensación de que la necesidad de adaptarse rápidamente por parte del Ejército a una mayor posibilidad de combate terrestre de gran escala contra adversarios significativamente más capaces que Al-Qaeda, los insurgentes iraquíes y el Talibán. Como resultado, el

Ejército comenzó el adiestramiento para las operaciones de combate de gran escala durante los ejercicios del programa de adiestramiento de mando tipo misión y en sus centros de adiestramiento de combate después de una década de interrupción. El Ejército también descubrió que nuestra doctrina táctica para las operaciones de combate de gran escala era inadecuada.

En 2016, el Jefe de Estado Mayor del Ejército ordenó que el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército formulara un manual de operaciones que proporcionara el fundamento doctrinario para prevalecer en el combate terrestre de gran escala contra enemigos cuyas capacidades militares rivalizaban las nuestras en contextos regionales. Si bien el Ejército tenía algo de doctrina esencial para la lucha en grandes guerras, carecía de un manual doctrinario unificador, actualizado y orientado a las tácticas de unidades mayores para ser usado contra amenazas contemporáneas. También había una clara necesidad de abordar las operaciones del Ejército a lo largo de la continuidad de un conflicto y los roles que desempeña el Ejército en la fuerza conjunta mientras nuestros adversarios desafían el estatus quo en varias regiones del mundo.

Las versiones previas del FM 3-0 *Operations*, y de su predecesor el FM 100-5, si bien contenían ideas útiles relevantes sobre problemas actuales, ninguna abordaba la totalidad de los desafíos del actual ambiente operacional. Los profesionales razonablemente informados pueden debatir cuáles desafíos son los más graves, pero la mayoría estará de acuerdo de que estos desafíos se agrupan en tres categorías. La primera, y posiblemente la más importante, es que la cultura del Ejército necesitaba cambiar. El enfoque en despliegues regularmente programados con equipos de combate de brigada (BCT), cuarteles generales superiores y formaciones de apoyo para llevar a cabo las operaciones de contrainsurgencia (COIN) desde bases estáticas contra enemigos con capacidades militares limitadas crearon una perspectiva del combate terrestre incongruente con las realidades de luchar un combate de gran escala contra una amenaza con capacidades similares. Pocos líderes con significativas experiencias de entrenamiento para combatir contra amenazas similares se encuentran en nuestras formaciones tácticas, y aquellos con experiencia en los niveles superiores, no cuentan con práctica después de una década o

más al estar centrados en la contrainsurgencia. En el nuevo FM 3-0, se aborda la necesidad de cambiar la cultura del Ejército, describiendo el ambiente operacional y amenazas con énfasis en la importancia de los roles a niveles de brigada y superior en las operaciones, abordando las consideraciones de preparación en el entrenamiento de cada función de combate para el combate terrestre de gran escala<sup>2</sup>.

La segunda categoría de desafíos es la de mejorar el alistamiento del Ejército para vencer en el combate terrestre de gran escala contra oponentes de capacidades similares. Nuestro Ejército y nuestra doctrina fueron adecuados para las operaciones de contingencia limitadas que principalmente se centraban en operaciones en donde las tareas de contrainsurgencia y de estabilización constituían gran parte de lo que se esperaba hicieran las unidades y cuarteles generales. Desde el 2003, unidades mayores que un pelotón rara vez han estado en peligro de ser destruidas por fuerzas enemigas y ninguna unidad se enfrentó a fuerzas enemigas capaces de concentrar eficazmente sus fuegos o con grandes fuerzas de maniobra. El problema es que la efectiva capacidad de moldear los ambientes de seguridad e impedir el conflicto a través de una disuasión convencional creíble, o de consolidar los éxitos para lograr el propósito político deseado, surge de la preparación demostrada para vencer en el combate terrestre de gran escala contra las amenazas más letales, es por ello que lo esencial del FM 3-0 aborda las operaciones de combate terrestre de gran escala a nivel de brigada, división y cuerpo de ejército. En este FM, se describen las tácticas y procedimientos usados en las operaciones defensivas y ofensivas, y es poco probable que las personas familiarizadas con las previas ediciones del FM 3-0 o FM 100-5 se sorprendan con lo que lean en estos tres capítulos. No hay nuevas tareas tácticas, pero hay un renovado reconocimiento y una discusión más profunda de las tácticas requeridas para emplear las capacidades dentro y a través de múltiples dominios, permitiendo la libertad de acción en los escalones subordinados.

Sin embargo, lo que es nuevo en comparación con las previas ediciones, son los capítulos sobre las operaciones de configuración, preventivas o para consolidar el éxito. Una gran parte del Ejército participa constantemente en estas operaciones en todo el mundo, y cuán bien el Ejército las desarrolle mayor será la

influencia en la probabilidad del combate terrestre de gran escala y los resultados estratégicos de este combate en caso de ocurrir. Por lo tanto, en el FM 3-0 se abordan las operaciones que el Ejército lleva a cabo dentro de la continuidad del conflicto mientras cumple con sus roles estratégicos como parte de la fuerza conjunta, reconociendo que el demostrar su capacidad de prevalecer en el combate terrestre de gran escala le permite alcanzar sus misiones de apoyo a los otros roles estratégicos. Como consecuencia, este manual tiene un énfasis renovado en los roles de escalones de cuerpo y división del Ejército para emplear sus capacidades así como también sus formaciones.

Los cuerpos y divisiones de ejército juegan un rol principal en el combate terrestre de gran escala, el cual no es ni tampoco debe ser, el rol principal de un equipo de combate de brigada. Cuando son adecuadamente constituidos, entrenados y liderados, estos escalones de mando facilitan las tareas de las formaciones subordinadas, acortan su enfoque, reducen el alcance de control y mantienen una perspectiva más amplia en tiempo y espacio necesario para una planificación eficaz. La división es el primer escalón capaz de planificar y coordinar eficazmente el uso de todas las capacidades multidominios en todo el marco operacional. Lo mismo sucede con los cuerpos de ejército en las operaciones que cuentan con múltiples divisiones. Cada escalón superior tiene una perspectiva que debería considerar de manera distinta respecto del tiempo, geografía, toma de decisiones y el espectro electromagnético. Esto no es un nuevo concepto militar, pero refleja un gran cambio desde las experiencias formativas de la mayoría del liderazgo del Ejército en un momento cuando las divisiones y cuerpos de ejército servían en roles de un cuartel general conjunto o estaban más involucrados en el nivel operacional que en el nivel táctico.

La tercera categoría de desafíos forma parte de la realidad que el Ejército de EUA no tiene ventajas abrumadoras que pueda usar contra cualquier oponente que el Ejército sea requerido para luchar. En el FM 3-0, se reconoce que algunos adversarios tienen capacidades iguales o incluso superiores, las cuales podrían poner al Ejército en una posición de relativa desventaja especialmente en un contexto regional. Algunas de estas capacidades de amenazas, y particularmente los sistemas integrados de defensa antiaérea

junto con los fuegos de superficie a superficie de largo alcance, impedirían severamente la libertad de acción en los dominios aéreos y marítimos, lo que significaría que las otras ramas militares no puedan resolver los problemas tácticos terrestres de forma tan rápida o fácilmente como hicieron en Irak y Afganistán. La artillería cañón y cohete del ejército de EUA probablemente esté fuera de alcance y cuente con una inferioridad numérica significativa, lo que supondría un problema táctico incluso en el caso de que las fuerzas amigas cuenten con la superioridad aérea en este dominio. La posible combinación de relativa desventaja en los dominios terrestre, marítimo y aéreo presenta implicaciones respecto a cómo las fuerzas del Ejército conduzcan operaciones contra formaciones enemigas concebidas bajo sus sistemas de fuegos de largo alcance, que maniobre en apoyo a sus fuegos más frecuentemente que si fuese lo contrario. Por lo tanto, la comprensión de varios métodos que usan nuestros adversarios y posibles oponentes (la guerra de sistemas, aislamiento, prevención, guerra de Información y zonas protegidas) es crítica en la formulación de planes tácticos para derrotarlos, como también es relevante entender que es probable que estos métodos se manifestarán en

forma distinta para cada situación.

A diferencia del combate aeroterrestre que estaba dirigido contra un

#### El teniente general

**Michael Lundy, Ejército de EUA**, es el comandante del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA y el comandante de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una maestría en Estudios Estratégicos y es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor y Escuela Superior de Guerra. Previamente sirvió como el comandante del Centro de Aviación del Ejército de EUA en el Fuerte Rucker, estado de Alabama, y se ha desplegado a Haití, Bosnia, Irak y Afganistán.

#### El coronel Richard Creed, Ejército de EUA,

es el director de la Dirección de Doctrina de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth y uno de los autores del FM 3-0, *Operations*. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar, una maestría de la Escuela de Estudios Militares Avanzados y una maestría de la Escuela Superior de Guerra. Sus asignaciones incluyen Alemania, Corea, Bosnia, Irak y Afganistán.

solo enemigo, o las previas ediciones del FM 3-0 que en realidad no se enfocaron en una amenaza específica, en esta edición del FM 3-0 se centra en los adversarios similares y casi iguales (Rusia, China, Irán y Corea del Norte) en el actual ambiente operacional. Por ello, los

en un contexto multinacional para el comandante de una fuerza conjunta. Las versiones previas del FM 3-0 y FM 100-5 no hacían un adecuado hincapié respecto del nexo crítico entre las tareas tácticas y el alcanzar el propósito estratégico por el cual se llevan a cabo. La



(Figura del Manual de Campaña 3-0, *Operations*, del Ejército de EUA)

**Figura 1. Roles estratégicos del Ejército y sus relaciones con las fases conjuntas**

desafíos operacionales que enfrenta el Ejército cubren todo el espectro de operaciones militares en todos los dominios, por lo que era necesario dirigirlos. No se optimiza el FM 3-0 para un solo tipo de operación o una sola amenaza, sino que en su lugar es evaluado por comparación con las capacidades y métodos de los enemigos más poderosos que se han extendido en todas partes del mundo, declarando lo que se requiere que haga el Ejército—desde el combate terrestre de gran escala hasta la preparación del ambiente de seguridad por medio de participación regional y todas las operaciones que involucran. El FM 3-0 no cambia el concepto operacional fundamental del Ejército, el cual mantiene las operaciones terrestres unificadas. Lo que hace mejor, es explicar los motivos detrás de las operaciones que llevamos a cabo para aclarar la interrelación entre el propósito estratégico, la planificación, preparación, así como las tareas asignadas a las unidades.

## Organización y propósito

El FM 3-0 organiza las operaciones según su propósito con relación a los cuatro roles estratégicos del Ejército. El Ejército *configura el ambiente operacional, previene el conflicto, conduce el combate terrestre de gran escala y consolida el éxito*. Las fuerzas del Ejército lo hacen como parte de la fuerza conjunta generalmente

categorización de las operaciones según su propósito se alinea con la construcción del faseamiento conjunto que se encuentra en la Publicación Conjunta JP 3-0, *Joint Operations*, mientras enfatiza que no siempre hay una relación lineal directa entre estas fases (véase la figura 1)<sup>3</sup>. En los capítulos 3 (Operaciones de configuración) y 4 (Operaciones preventivas) del FM 3-0, se describen las operaciones que se llevan a cabo que no alcanzan el nivel de combate terrestre en gran escala cuando los adversarios buscan métodos bajo el umbral del conflicto armado para desestabilizar el estatus quo o derrocar a naciones amigas. Los capítulos 5 (Combate terrestre de gran escala), 6 (Defensiva) y 7 (Ofensiva) se centran en el combate terrestre de gran escala y el capítulo 8 (Operaciones para consolidar el éxito) aborda la transición escalonada del combate terrestre de gran escala hasta alcanzar el propósito operacional o estratégico final.

Alcanzar el propósito estratégico de las operaciones es la teoría subyacente de victoria en el FM 3-0 y se aborda al final del capítulo 1. Hay pocas soluciones permanentes aceptables del conflicto en el nivel estratégico. La mayoría de conflictos en el mundo se gestionan en períodos de tiempo prolongados con ambas partes buscando incrementar y explotar las posiciones de ventaja relativa. En efecto, la fuerza conjunta o

está ganando o está perdiendo una competencia que proporcione oportunidades para lograr resultados favorables en las operaciones que no alcancen el nivel de conflicto armado, durante el conflicto armado y en la transición que ocurre después del conflicto armado. El Ejército, actuando en el cumplimiento de sus roles estratégicos como parte de la fuerza conjunta, lleva a cabo las operaciones a través de la continuidad del conflicto para garantizar que Estados Unidos mantenga una posición de ventaja relativa ante las amenazas reales y posibles. Las operaciones de configuración o preventivas tienen éxito cuando derrotan el propósito de un adversario como su intención de querer desestabilizar el estatus quo deseado o derrocar a un Estado amigo. Vencemos en el combate terrestre de gran escala con la destrucción o derrota de las capacidades convencionales del enemigo y de su voluntad de lucha. Consolidamos el éxito definitivamente cuando seguimos al enemigo hasta asegurarnos que no pueda conformar otras formas de resistencia para prolongar el conflicto o cambiar su naturaleza con la intención de frustrar nuestro propósito. En pocas palabras, en el FM 3-0 se proporciona un contexto a los comandantes y sus estados mayores para practicar con éxito el arte operacional adecuado en el rango de las operaciones militares.

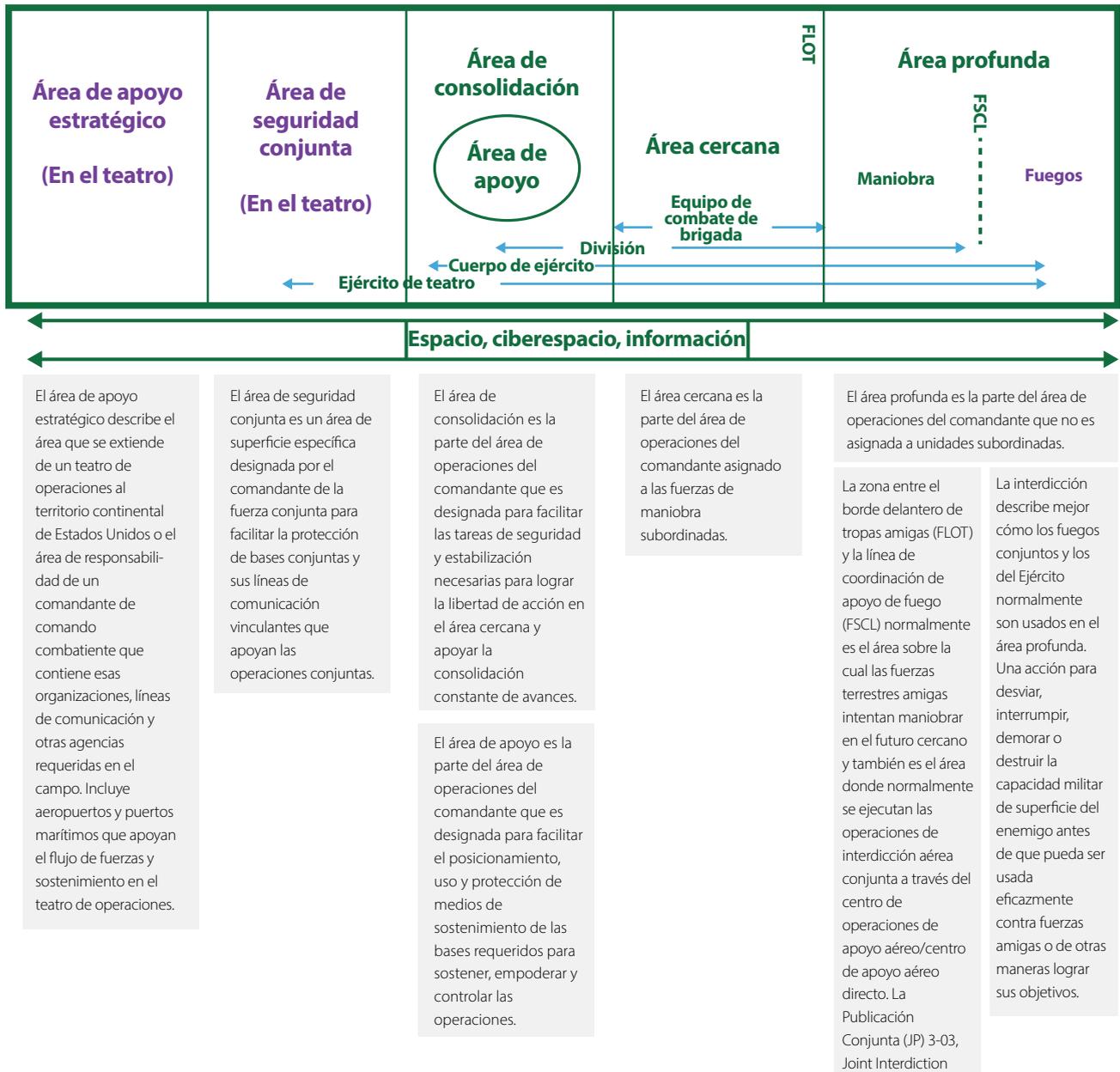
## Antiguo y nuevo

Cualquier discusión de una nueva doctrina para las operaciones de combate terrestre de gran escala tiende a generar el debate de que el Ejército desea fervientemente volver a una era «más simple» de planificar para una amenaza soviética en Europa como una forma de escape al desafío de la contrainsurgencia. Otra discusión es que el Ejército está intentando volver a introducir el combate de gran escala como una justificación para mantener su estructura de fuerzas. Ninguna de estas dos discusiones es el caso. El capítulo 1 describe un ambiente operacional muy diferente del de hace 35 años o incluso 5 años. El planteamiento intelectual es específicamente tomar en cuenta los adversarios de hoy en día y las amplias categorías de operaciones que el Ejército lleva a cabo para enfrentarlos como parte de la fuerza conjunta. Incorporar las orientaciones del Jefe de Estado Mayor del Ejército respecto a la preparación del Ejército para el combate terrestre de gran escala contra un oponente con capacidades similares

es crítico, y en el FM 3-0 es evidente que hay conexiones entre lo que el Ejército hace en las operaciones en conflictos cortos y lo que el Ejército debe hacer a ganar la guerra. En el FM 3-0, se describe lo que es perdurablemente fundamental y lo que ha cambiado en el contexto de las actuales realidades en los ambientes, las organizaciones y capacidades actuales del Ejército.

Hay muchas grandes ideas que no necesariamente son nuevas en las operaciones pero no han sido adecuadamente abordadas en la doctrina o experiencia reciente. Específicamente intentamos explicar la importancia de las capacidades amigas y enemigas en múltiples dominios y en el ambiente de información. Como resultado, modificamos el marco operacional para aproximar lo al extendido marco del campo de batalla encontrado en el concepto de batalla multidominio (véase la figura 2)<sup>4</sup>. Al hacerlo reconocemos las realidades del ambiente operacional, las capacidades actuales conjuntas y del Ejército, junto con las consideraciones de planificación indispensables para ganar la guerra. El nuevo marco operacional incorpora el área de apoyo estratégico, área de seguridad conjunta (JSA), área de consolidación y área de fuegos profundos hacia las áreas profundas, cercanas y de apoyo previamente designadas.

Las áreas de apoyo estratégico y de seguridad conjunta abarcan donde ocurren actividades del Ejército fuera de sus áreas de operaciones que son responsabilidad de los comandantes tácticos del ejército. Las fuerzas del Ejército transitan y operan en estas áreas, pero estas áreas principalmente son del ámbito de las otras ramas militares, comandantes de comandos combatientes y cuarteles generales conjuntos debido a que en gran parte comprenden dominios aparte del terrestre. Las incluimos porque las fuerzas del Ejército son influenciadas en gran parte por lo que ocurre allí, y estas fuerzas son responsables de planificar las actividades del Ejército en esas áreas y en el ambiente de información. El área de fuegos profundos es parte del área profunda que está más allá de donde las fuerzas del Ejército inmediatamente planificarían para maniobrar con fuerzas terrestres y donde se usarían las capacidades multidominios principalmente conjuntas y del Ejército. El área de apoyo estratégico, el JSA, y el área de fuegos profundos describen lo que de hecho ya existía pero no se consideraba en la doctrina táctica previa de grandes unidades. El área de consolidación es la que refleja el cambio más importante en el marco operacional en



(Figura del Manual de Campaña 3-0, *Operations*, del Ejército de EUA)

## Figura 2. FM 3-0 marco operacional para las operaciones terrestres unificadas

términos de cómo las fuerzas del Ejército consideran las áreas de operaciones a nivel de cuerpo de ejército y división.

El área de consolidación fue concebida para resolver un antiguo problema en las operaciones. Por mucho tiempo, el Ejército ha tenido dificultades con los desafíos de seguridad detrás de sus fuerzas mientras mantienen el tiempo en las áreas cercanas y profundas.

En particular, en las operaciones ofensivas cuando los límites de la retaguardia del equipo de combate de brigada se mueven hacia el frente y se extiende el tamaño del área de apoyo de la división sobrepasando la capacidad de las unidades que operan en ese lugar para controlar el terreno, garantizar la seguridad de la población y protegerse contra las fuerzas enemigas que han sido sobrepasadas. La solución típica era asignar

poder de combate desde las brigadas comprometidas en operaciones en áreas cercanas y profundas hacia la brigada incrementada de maniobra (MEB) durante los ejercicios, que era satisfactoria siempre que la división solo sobrepasara pequeñas formaciones enemigas y el escenario de entrenamiento se mantuviera bajo control para mantener el nivel de agresión de las fuerzas enemigas. Las experiencias reales contra las fuerzas iraquíes en los primeros meses de la Operación *Iraqi Freedom* indicaron que este planteamiento implica riesgos significativos durante y después de la ejecución de las operaciones de combate terrestre de gran escala. No se le debe permitir suficiente tiempo al enemigo para que reconstituya nuevas formas de resistencia para prolongar el conflicto y deshacer nuestros avances iniciales en el campo de batalla. Contra amenazas más capaces, necesitamos abordar el problema directamente planificando para ello y empleando poder de combate adicional necesario más allá de lo que se requiere en las áreas cercanas y profundas para consolidar los logros en las operaciones de combate de gran escala.

Durante la Guerra Fría en Europa, el Ejército podía depender de sus aliados para rápidamente proporcionar poder de combate necesario a fin de consolidar los éxitos cuando terminaba el combate de gran escala en un área de operaciones determinada. Si bien este aún es el caso en Corea, y probablemente será realidad cuando se luche como parte de la OTAN, hay otros lugares en el mundo donde las fuerzas del Ejército necesitarían consolidar sus éxitos por sí solas al menos desde un principio. Esto es muy importante cuando llevamos a cabo las operaciones ofensivas de alta intensidad que sobrepasan grandes fuerzas de maniobra del enemigo para evitar ser inmovilizados mientras estamos dentro del alcance de los fuegos de cañón, cohetes y misiles de largo alcance del enemigo. En el FM 3-0, se declara que los comandantes de cuerpo de ejército y división *pueden* designar el área de consolidación a un escalón subordinado como un área de operaciones para facilitar la libertad de acción, reduciendo la carga de las unidades en las áreas cercanas, profundas y de apoyo. En el caso de una división, esto normalmente sería ejecutado por un equipo de combate de brigada subordinado que se debe considerar cuando el ejército en un teatro de operaciones lleve a cabo una reasignación de fuerzas según las necesidades del comandante de la fuerza conjunta. Un cuerpo de ejército asignaría la responsabilidad de

su área de consolidación a una división, la cual que aumentaría de tamaño mientras sus divisiones avanzan y sus límites cambian para mantener el ímpetu.

Las áreas de consolidación son dinámicas ya que sus unidades subordinadas inicialmente desarrollan operaciones ofensivas, defensivas, y tareas mínimas de estabilización necesarias para derrotar las fuerzas que han sido sobrepasadas, controlar terrenos e instalaciones claves junto con proteger los centros de población. Con el transcurso de tiempo y a medida en que se desarrolla la situación, la combinación de tareas probablemente será en partes iguales de seguridad y de estabilización en cada área de consolidación. Sin embargo, las tareas relacionadas con la seguridad siempre son la prioridad más alta. La planificación y ejecución para consolidar el éxito deben considerar todos los medios de resistencia enemiga y deben también ser dirigidas como una forma de explotación y persecución si queremos crear resultados duraderos. Resulta crítico el evitar que el enemigo tenga tiempo suficiente para reorganizarse hacia otro tipo de lucha.

Como se mencionó antes, las fuerzas asignadas a las áreas de consolidación son aditivas y no deben extraer el poder de combate fuera del área cercana. Cuando planificamos las operaciones y asignamos las fuerzas, debemos considerar el requerimiento de consolidar el éxito como parte de las responsabilidades del estado mayor en sus estimaciones. El requerimiento de consolidar el éxito no desaparecerá si lo ignoramos, y mientras más larga sea la demora para abordarlo, mayor será el impacto en la capacidad de la fuerza de sostener el ritmo y el requerimiento será probablemente de mayor desafío. El Ejército siempre ha tenido la tarea de consolidar el éxito. Lo hizo, con mayor o menor éxito en las Guerras Indias, en la reconstrucción después de la Guerra Civil, en la Guerra Hispano-Americana, en la Segunda Guerra Mundial y Corea, y en Vietnam, Haití, Irak y Afganistán. Cuán exitosamente lo hicimos proporciona información sobre cómo los resultados de estas guerras o conflictos son considerados hoy en día.

Hay implicaciones evidentes en esta idea. Unidades organizadas para tareas de seguimiento y de apoyo en la conducción de operaciones de armas combinadas son esenciales. Las unidades podrían estar en el teatro de operaciones o ser fuerzas que se presenten más tarde del proceso de despliegue. Las unidades de una coalición frecuentemente podrían ser apropiadas para ser

asignadas a las áreas de consolidación. La mayor implicancia es que más fuerzas son requeridas y estas deben ser incorporadas para derrotar al enemigo en el campo de batalla y consolidar el éxito para alcanzar el objetivo estratégico, en lugar de solo derrotar al enemigo en el campo de batalla.

## Los escalones del Ejército y el marco operacional

En el FM 3-0, se reconoce la importancia preeminente de las capacidades del ciberespacio y el espacio exterior, la guerra electrónica y el ambiente de información fuertemente disputado. Extrae aspectos clave de la doctrina más reciente de estas áreas y los integra en las operaciones realizadas por los ejércitos de teatro, cuerpos de ejército y divisiones. La convergencia de estas capacidades en apoyo a las fuerzas terrestres para ganar y explotar las posiciones de ventaja es un rol crítico jugado en el nivel de división hacia arriba. Los equipos de combate de brigada que luchan en el área cercana generalmente carecen del tiempo o capacidades para planificar y usar eficazmente capacidades multidominios aparte de las que ya están bajo su control. La movilidad, letalidad y protección dominan el enfoque cognitivo en los escalones de brigada hacia abajo en el combate terrestre. Los ejércitos de teatro, cuerpos de ejército y divisiones están suficientemente lejos del combate cercano para tener una perspectiva más amplia de todo el marco operacional, donde se coordinan y sincronizan las capacidades existentes en todos los dominios para convergir en tiempo y espacio logrando la libertad de acción para los escalones subordinados. Son ellos los que identifican y explotan las oportunidades evidenciadas.

La forma de cómo pensamos respecto al marco operacional ha cambiado. La primera diferencia a considerar es que ya no se discute de estructuras lineales versus no lineales. En su lugar, el FM 3-0 tiene áreas de operaciones continuas y discontinuas para comprender mejor la naturaleza no lineal de las operaciones sin importar las líneas físicas que se despliegan en un gráfico. El siguiente cambio y el más importante, es que todas las áreas del marco operacional tienen consideraciones *físicas, temporales, cognitivas y virtuales* que se relacionan con el enfoque de un escalón específico. Sin un enfoque centrado en el escalón en tiempo y espacio a través de múltiples

dominios, lo más probable es que todos se concentren solo en la lucha cercana y en las operaciones en curso.

Las consideraciones en el marco operacional proporcionan a los comandantes y sus estados mayores una forma de apreciar múltiples dominios y el ambiente de información en el contexto de las operaciones en el terreno. Estas consideraciones están tan interrelacionadas como los dominios en cualquier situación específica con distintas implicaciones en diferentes escalones que operan en distintas áreas en el marco operacional. Las consideraciones físicas y temporales tienen que ver con el espacio y tiempo, las cuales han estado con nosotros por mucho tiempo. Las consideraciones cognitivas son elementos que tienen que ver con la toma de decisiones y voluntad del enemigo, nuestra voluntad y el comportamiento de la población. Las consideraciones virtuales se relacionan con las actividades y entidades que residen en el ciberespacio, tanto amigo como enemigo. Estas cuatro consideraciones, permiten que los comandantes y estados mayores evidencien la realidad de que todo conflicto es una batalla multidominio, y que ha sido así por mucho tiempo.

Las capacidades marítimas han influido en el combate terrestre por más de 2.000 años. Las capacidades aéreas han hecho lo mismo por más de un siglo, mientras que las capacidades espaciales han estado con nosotros por más de 40 años. Aún el ciberespacio ha jugado un rol relevante por casi dos décadas. Al extender explícitamente el marco operacional más allá de un modelo físico tácticamente centrado, el FM 3-0 expone el uso de capacidades individuales en un rango restringido durante operaciones que no alcanzan a ser un conflicto armado, en las contingencias de menor escala, en el combate terrestre de gran escala y mientras consolidamos los éxitos para lograr resultados duraderos de nuestras operaciones tácticas.

## El camino hacia el futuro

El nuevo FM 3-0, posee implicaciones significativas para el Ejército mientras se reorienta hacia el combate terrestre de gran escala y simultáneamente se conducen otros tipos de operaciones en otras partes del mundo para evitar que adversarios similares y casi iguales obtengan posiciones de ventaja estratégica. Muchas consideraciones necesarias para lograr el éxito militar en el actual ambiente

operacional siguen fundamentalmente sin ser alteradas, pero lo que ha cambiado sí es importante. Las fuerzas del Ejército no puede darse el lujo de centrarse solo en el combate terrestre de gran escala a costa de las otras misiones que la Nación les demanda hacer, pero al mismo tiempo, el Ejército no puede permitirse no estar preparado para estos tipos de operaciones en un mundo cada vez más inestable. Estar preparado para el combate terrestre de gran escala genera una disuasión creíble y aporta a la estabilidad mundial. Estar preparado requiere la

doctrina adecuada para ejércitos de teatro, cuerpos de ejército, divisiones y brigadas para que estas unidades lleven a cabo sus operaciones con la combinación acertada de fuerzas capaces de ejecutar las tareas tácticas para lograr los objetivos operacionales y estratégicos. Anticipamos con gran interés una fuerte discusión profesional en todo el Ejército mientras integramos la nueva doctrina operacional en la fuerza. Sin lugar a dudas, esta discusión profesional proporcionará información para hacer más cambios en el futuro y hacernos un mejor Ejército. ■

---

## Notas

1. El Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2008 [obsoleto]). Se publicó el Cambio 1 a esta versión en 2011; Army Doctrine Publication 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011 [obsoleto]).

2. El FM 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 de octubre de 2014).

3. *Ibíd.*, figura 1-4.

4. Véase David G. Perkins, «La batalla multidominio: Impulsando el cambio para ganar en el futuro», *Military Review* 73, nro. 1 (Primer Trimestre de 2018): págs. 43-50.



# Preparándonos para combatir hoy

## Las Operaciones Multidominio y el Manual de Campaña 3-0

General David G. Perkins, Ejército de EUA

*Este es el segundo de los tres artículos sobre las operaciones multidominio a través del punto de vista del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA. En el presente artículo, se discute el fundamento y planteamiento para incorporar los aspectos de las operaciones multidominio en el Manual de Campaña 3-0, Operaciones, publicado en octubre del 2017. En reconocimiento al centenario del ingreso de las Fuerzas Expedicionarias de EUA en la Primera Guerra Mundial, los artículos incorporan observaciones y lecciones históricas relevantes para destacar lo nuevo y distinguirlo de lo antiguo.*

El 10 de septiembre del 2001, el Ejército sabía que lucharía y ganaría conduciendo *operaciones en el espectro total* y, el 2003, el comienzo de la Operación *Iraqi Freedom* demostró el dominio de EUA en el campo de batalla<sup>1</sup>. Sin embargo, en los siguientes años la fuerza tendría dificultades para adaptarse mientras evolucionaban los ambientes operacionales. La introspección que siguió, con el tiempo, condujo hacia una nueva doctrina.

A medida que se incrementa la velocidad de estos cambios, se incrementa la tensión entre la necesidad de prepararse para futuras operaciones y la dificultad para anticipar los ambientes operacionales. Sin embargo, resistirse al cambio no es una opción; cuando los adversarios de la Nación cambian sus métodos para llevar a cabo las operaciones, lo mínimo que el Ejército puede hacer es adaptarse tan rápido como sea posible. Si bien podemos anticipar algunos cambios y prever tendencias específicas, muchas características de los ambientes futuros son desconocidas. Para mitigar esta incertidumbre, las fuerzas del Ejército deben ser capaces de adaptarse e innovar constantemente para que podamos luchar y ganar en los ambientes que podríamos enfrentar—en los próximos cinco años u «hoy»; en los siguientes cinco a diez años, o «mañana»; o en el futuro más allá del año 2030.

El Ejército necesita pronosticar las tendencias a mediano y largo plazo y prepararse como mejor pueda, pero también necesita desarrollar los principios operacionales que pueden guiar la adaptabilidad

(Ilustración de la página anterior cedida por el Ejército de los Estados Unidos)

e innovación en las operaciones y entrenamientos hoy en día. Las operaciones multidominio combinan todos estos requerimientos.

## El ejemplo del cambio doctrinario alemán en la Primera Guerra Mundial

De la experiencia de la Primera Guerra Mundial, es evidente que el éxito militar depende de una organización dispuesta a aprender, un concepto central que puede integrar la innovación y adaptación, así como la capacidad de proliferar e impulsar su implementación hacia toda la fuerza. El éxito táctico alemán prolongó la guerra y supuso un alto costo para los aliados, aunque finalmente las fuerzas alemanas fueron derrotadas.

En el verano de 1914, los ejércitos opositores a los poderes Centrales y Aliados anticiparon una corta pero decisiva campaña basado en su doctrina y táctica<sup>2</sup>. Sin embargo, en diciembre de ese año los fundamentos doctrinarios de todos los combatientes fueron insuficientes. Los ejércitos se adaptaron al combate estableciendo fortificaciones de campaña complejas a lo largo de todo el frente occidental ya que ninguna de las partes podía darse el lujo de sostener las tasas de bajas sufridas en los primeros meses de la guerra. Comenzó la competencia por nuevas tácticas y doctrina para romper ese estancamiento—en un conflicto que se cobró 8,5 millones de vidas antes de que un armisticio pusiera fin a la guerra<sup>3</sup>.

La creación de una nueva doctrina en medio del combate a gran escala es un esfuerzo costoso porque las tácticas doctrinarias son diseñadas a base del ensayo y error, y se pagan con sangre. De todos los ejércitos que participaron en la Primera Guerra Mundial, los alemanes fueron los que mejor transformaron e implementaron la doctrina táctica durante la guerra<sup>4</sup>. Los alemanes

### El general David G. Perkins, Ejército de

EUA, es el comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos, una maestría en Ingeniería Mecánica de la Universidad de Michigan y una maestría en Estudios Estratégicos y Seguridad nacional de la Escuela Superior de Guerra Naval. Previamente, sirvió como el comandante del Centro de Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth, Kansas.



El mariscal de campo Paul von Hindenburg (izq.) fue nombrado Jefe de Estado Mayor General con el general Erich Ludendorff (der.) como su subcomandante después del fracaso en el ataque alemán contra Verdún y la posterior renuncia del Jefe de Estado Mayor General Erich von Falkenhayn, 29 de agosto de 1916. Ludendorff era responsable del desarrollo y promulgación del Programa Hindenburg, una iniciativa para organizar lo que quedó de los recursos alemanes agotados de material y personal en un nuevo esfuerzo de guerra total nacional. Como parte de este proceso, Ludendorff tomó la iniciativa en la modernización de la doctrina táctica del ejército que había sido en gran parte ineficaz. Recolectando observaciones durante frecuentes visitas al campo de batalla en el frente, Ludendorff desarrolló y promovió un sistema de defensa flexible que, al principio, venció a los ejércitos de Francia y Gran Bretaña en 1917. (Foto: Biblioteca del Congreso de EUA)

aplicaron un proceso dinámico que utilizó un concepto central, complementado con la innovación que comienza en el nivel táctico y es empoderado por una organización dispuesta a aprender<sup>5</sup>.

Sin embargo, al principio las fuerzas alemanas se rigieron por una doctrina. «Halten, was zu halten ist», que significa «aférrate a lo que se puede aferrar», reflejaba la teoría militar alemana detrás de una defensa de primera línea inflexible que carecía de profundidad real

alguna<sup>6</sup>. A medida que la guerra se desarrollaba, las operaciones de los Aliados evolucionaron a través del uso eficaz de artillería concentrada para apoyar los asaltos de infantería, con resultados letales<sup>7</sup>. Antes del verano de 1916, y a pesar de emplear una doctrina defectuosa en un campo de batalla cambiante, las fuerzas armadas alemanas se resistieron a posibles cambios doctrinarios, por lo que su relativo poder de combate fue afectado<sup>8</sup>.

No era que las unidades alemanas no hiciesen un esfuerzo. El fracaso estaba en el liderazgo. Aquellos que sobrevivieron en las líneas del frente eran innovadores y adaptables. Según un general alemán, «las balas rápidamente dictan nuevas tácticas», pero esas nuevas tácticas eran sofocadas en los niveles inferiores, no llegando a la organización como una necesidad desesperada de mejores prácticas<sup>9</sup>. Aún los integrantes de mayor antigüedad en el Alto Mando Alemán habían identificado ejemplos de tácticas escalables que resultaron ser exitosas en todo el frente occidental, pero el general Erich von Falkenhayn, Jefe de Estado Mayor de las fuerzas alemanas, consideró innecesarios hacer ciertos cambios. No fue hasta que Falkenhayn fuese relevado de sus funciones y que el mariscal de campo Paul von Hindenburg con el teniente general Erich Ludendorff desempeñaran similar función, que el Alto Mando Alemán implementaría los necesarios cambios.

El liderazgo proporcionado por Ludendorff por el Alto Mando Alemán dio lugar a la difusión de nuevas ideas que echarían raíces en toda la fuerza. En diciembre de 1916, la sección de operaciones del Alto Mando Alemán ya había analizado los informes de terreno y la inteligencia de todo el frente occidental para desarrollar una doctrina nueva. *The Principles of Command in the Defensive Battle in Position Warfare* [Los principios del mando en la batalla defensiva en posición] estableció un punto de referencia de cuándo las fuerzas armadas alemanas adoptaron el concepto central de la «profundidad operacional» y la aplicó como una organización de aprendizaje<sup>10</sup>.

Durante todo el año 1917, los alemanes frustraron en repetidas ocasiones a las fuerzas francesas y británicas que luchaban con una doctrina táctica dogmática y formulista con efectos desastrosos. La respuesta alemana era la constante reexaminación y evolución de su doctrina<sup>11</sup>. El aprendizaje dio resultados cuando las primeras unidades que emplearon los elementos de *Principles* [Principios] y otra doctrina alemana emergente ganaron nuevamente sus ventajas de relativo poder de combate que había estado en declive desde 1915<sup>12</sup>. Con el transcurrir del tiempo, los Aliados reconocieron el valor de la nueva doctrina de Alemania e intentaron, aunque sin éxito, incorporar los aspectos de la misma en el invierno de 1917 a 1918.

## La necesidad de cambiar la doctrina del Ejército en 2017

La doctrina actual del Ejército de EUA efectivamente plantea que las luchas híbridas de baja intensidad relativamente familiares para el Ejército podrían ser enfrentadas «hoy», pero dicha doctrina no abordaría adecuadamente las operaciones de combate de gran escala. Por ejemplo, cuando se redactó el presente artículo, la doctrina no explicaba suficientemente cómo sincronizar las capacidades en los dominios marítimos, cibernéticos o espaciales en las operaciones de combate de gran escala contra oponentes con capacidades similares. La revisión del Manual de Campaña (FM) 3-0, *Army Operations*, publicado en octubre de 2017, solucionará esta deficiencia.

Algunas ideas se esparcen por toda la fuerza operacional y producen cambios sin importar su fuente. Una idea normalmente surge debido a las condiciones que exigen el cambio urgente. En la guerra, mientras aumenta el número de bajas y las tácticas no sirven, la urgencia es evidente y convincente. Sin embargo, generalmente, el cambio va más lento puesto que un sinnúmero de posibilidades y probabilidades pueden circular en una fuerza que no participa en operaciones de combate de gran escala. En este ambiente tenebroso, donde existe una falta de consenso entre los líderes respecto a los problemas y soluciones, el cambio puede parecer menos urgente y más difícil de lograr. Sin embargo, es en este período de posibilidades y probabilidades en donde existe la oportunidad y utilidad para lograr el cambio.

La *doctrina*, como se describe en los manuales de campaña y otras publicaciones doctrinarias, proporciona orientación a las fuerzas del Ejército dedicadas a entrenar, desplegarse y operar en todas partes del mundo hoy en día—fuerzas que podrían encontrarse en el combate para «hoy». Los conceptos, como son descritos en los folletos del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de EUA, cambian el Ejército; los conceptos que TRADOC usaba en 2017 representa cómo el Ejército puede llevar a cabo las operaciones entre el 2020 al 2040 (cuando se redactó el presente artículo, las revisiones estaban en proceso de desarrollo).

Los conceptos de TRADOC están bien orientados, son útiles y significativos a gran escala para una de las organizaciones más grandes en el mundo. Sin embargo, los grupos principales que usan los conceptos de TRADOC en la planificación representan menos del uno por ciento de todo el Ejército—personas trabajando en el Estado Mayor del Ejército, en adquisiciones, o como parte del Centro de Integración de Capacidades del Ejército (ARCIC). Los lectores deben tener presente que el TRADOC normalmente publica los conceptos por lo menos cinco años antes de que estos evolucionen y se conviertan en la doctrina que guía a la fuerza operacional. Por ejemplo, el folleto 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept*, publicado por TRADOC el 2012. Este fue un precursor al combate multidominio que se denominaba la «sinergia entre dominios», en el que las fuerzas buscarían «complementarse... En distintos dominios [incluyendo el espacio y ciberespacio] de tal forma que cada uno mejore su eficacia y compense las vulnerabilidades de los otros»<sup>13</sup>. En relación a las operaciones multidominio, se han estudiado aspectos específicos en los últimos cinco años. Se integran estos elementos validados en el FM 3-0 al mismo tiempo que TRADOC desarrolla aún más las operaciones multidominio como concepto.

## Cómo fue desarrollada la fuerza y doctrina actual

El 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos entró un período definido por guerras y conflictos prolongados. Desde Afganistán hasta Irak, las Fuerzas Armadas de EUA emplearon la fuerza decisiva que alcanzaron rápidas victorias iniciales y resultaron en un abrumador dominio en todo el espectro de operaciones. Sin



embargo, mientras la situación volvía a la calma en Bagdad a fines de 2003, la doctrina que había preparado al Ejército para el siguiente conflicto resultó inadecuada para los conflictos que el Ejército enfrentó en el terreno.

El Ejército se dedicó en los siguientes años al diseño, implementación y mejora de los principios, tácticas, técnicas y procedimientos para emplearlos contra un enemigo que se refugiaba entre la población civil y contaba con armas con las cuales no estábamos preparados

para enfrentar. Lentamente, y tal como hizo el ejército alemán en la Primera Guerra Mundial, las Fuerzas Armadas de EUA se dieron cuenta de que la doctrina necesitaba reflejar los ambientes operacionales actuales, así como el ritmo del cambio.

En la siguiente década, las fuerzas conjuntas se concentraron casi exclusivamente en eliminar la amenaza presentada por dispositivos explosivos improvisados y fortalecer las capacidades necesarias para contrarrestar



las insurgencias. En 2006, el Ejército publicó el FM 3-24, *Counterinsurgency*, para proporcionar la doctrina que necesitaban las fuerzas operacionales, (la literatura doctrinaria del Ejército constaba solo los manuales de campaña hasta 2009; hoy en día, estos manuales hacen hincapié en las tácticas doctrinarias)<sup>14</sup>. La doctrina en el FM 3-24 proporcionó un marco central y un punto de partida para una situación que estaba bajo constante cambio. El nuevo liderazgo y las fuerzas de la oleada

Un vehículo de transporte *Stryker* volcado después de que un dispositivo explosivo improvisado (IED) detonara en Irak, 6 de enero de 2007. El *Stryker* fue recuperado y empleado nuevamente para proteger a más soldados en misiones hasta que otro dispositivo finalmente lo dejó fuera de acción. La doctrina conjunta se centró en la derrota de los IED y la conducción de operaciones de contrainsurgencia para la mayoría de la guerra en Irak y Afganistán hasta la introducción de la Publicación de Doctrina del Ejército 3-0, *Operations*, en 2011, que amplió el alcance de las capacidades necesarias para los futuros conflictos. (Foto: Ejército de EUA)

aplicaron la nueva doctrina y, al final, el gobierno de Irak y las Fuerzas Multinacionales-Irak lograron una posición de relativa ventaja. Estas acciones salvaron vidas norteamericanas puesto que las muertes disminuyeron de 904 en 2007 a 149 en 2009<sup>15</sup>.

Es esencial comprender que en estas guerras en Irak y Afganistán el Ejército aceptó un nivel de riesgo para modernizarse, tanto en lo intelectual como en lo económico. Mientras el Ejército desarrollaba las capacidades de contrainsurgencia y cooperación en materia de seguridad, nuestros adversarios iguales y/o similares invertían mucho en la modernización de sus capacidades para degradar y derrotar las ventajas que las fuerzas de EUA tenían desde el fin de la Guerra Fría.

Comenzando en 2002, el futuro subsecretario de Defensa Bob Work advirtió de las preocupaciones emergentes sobre China, Rusia e Irán, que activamente modernizaban sus estrategias de negar el acceso y uso de áreas por las fuerzas de EUA<sup>16</sup>. A través de estas estrategias, Rusia y China han desarrollado capacidades considerables para limitar las ventajas militares de EUA.

Después de más de una década de contrainsurgencia y desarrollo nacional, el Ejército introdujo la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 3-0, *Operations*, en 2011. La ADP 3-0 puso en marcha una reanudación para la acción decisiva con la introducción de *operaciones terrestres unificadas*, un concepto evolutivo que refleja la progresión del Combate Aero terrestre y las operaciones de espectro total<sup>17</sup>. Las operaciones terrestres unificadas permitieron que se volvieran a introducir elementos previamente descartados. Por ejemplo, el marco operacional reintrodujo las áreas profundas, cercanas y de apoyo, reconociendo la letalidad como un elemento fundamental en las operaciones militares, y la doctrina agregó dos competencias intrínsecas del Ejército: la maniobra



de armas combinadas y la seguridad de áreas extensas<sup>18</sup>. En la ADP 3-0, vuelve a incorporar antiguos términos de la ciencia y el arte operacional que son relevantes. La Publicación de Doctrina de Referencia del Ejército (ADRP) 3-0, *Operaciones*, hizo lo mismo pero en mayor detalle. Sin embargo, el Ejército no ha tenido un manual FM 3-0, *Operaciones* que se centre en las operaciones de combate de gran escala en el nivel de ejército de teatro, cuerpo de ejército o división desde 2011.

A pesar de algunas actualizaciones desde 2011 y una gran revisión en 2016, tanto la ADP 3-0 como la ADRP 3-0 aún ofrecen solo principios limitados para las operaciones de combate de gran escala. Era evidente la necesidad de un nuevo FM 3-0 para abordar esta deficiencia doctrinaria en el interno. El nuevo FM 3-0 impulsará los cambios necesarios en la ADP 3-0 y la ADRP 3-0, así como el resto de la doctrina del Ejército. Las operaciones multidominio serán integradas en el FM 3-0 de manera que las fuerzas operacionales del Ejército puedan aplicar la doctrina *sin hacer cambios significativos a la fuerza actual*.

El Manual de Campaña 3-0, *Army Operations*, proporcionará la doctrina para ayudar al Ejército anticipar los requerimientos y sincronizar las capacidades en los dominios terrestre, aéreo, marítimo, cibernético y espacial en las operaciones de combate a gran escala contra oponentes iguales en la actualidad y el futuro cercano. (Combinación gráfica por Jim Crandell, Army University Press. Foto de fondo de Call of Duty: Black Ops 3-OFFICIAL TRAILER & BREAKDOWN!, Flickr.com. Foto de primer plano: Cherie A. Thurlby, Departamento de Defensa)

## La fuerza y doctrina que necesita la Nación

Las operaciones multidominio captan el concepto de que el éxito militar depende de las capacidades en los dominios del aire, ciberespacio, tierra, mar y espacio y en el espectro electromagnético. Es lo mismo con el Ejército, otras instituciones militares, y con nuestros adversarios. Desde la perspectiva de las fuerzas de EUA, es un concepto que ayudará a las unidades a evitar una posición de desventaja relativa contra un adversario igual o casi igual en zonas geográficas críticas en cualquier parte del mundo. Las operaciones multidominio guían una coordinación e integración más estrecha de capacidades nunca antes vista.

Por ejemplo, el Ejército no puede depender de la Fuerza Aérea para resolver problemas tácticos en un ambiente de sistema de defensa antiaérea integrado congestionado cuando un enemigo tiene fuegos de largo alcance superiores y medios capaces de inteligencia, observación y reconocimiento. Las unidades que se quedan en posiciones fijas cuando establecen contacto con el enemigo para esperar orientaciones o la entrega de capacidades de poderío aéreo probablemente serían destruidas por la artillería en masa en el combate cercano.

Si bien las fuerzas conjuntas actualmente emplean los elementos de operaciones multidominio, el vacío doctrinario más notable ha sido la falta de conceptos para las capacidades de operaciones multidominio en el combate de gran escala. El Ejército y las otras instituciones militares deben ser capaces de combinar las capacidades en múltiples dominios de manera integrada para lograr la iniciativa y, luego, explotarla. En suma, nuestra doctrina necesita orientar a fuerzas preparadas con capacidades convergentes e integradas que se extienden a lo largo de todos los dominios, en comparación con sincronizar un conjunto federado de capacidades independientes.

La revisión del FM 3-0 no llenará todas las brechas doctrinarias. Más bien, proporcionará normas a los comandantes, estados mayores y líderes mientras usan las capacidades multidominio en el entrenamiento, planificación y operaciones. Es la responsabilidad de los líderes de hoy en día innovar, iterar y adaptar esta doctrina antes de un gran conflicto armado, si ocurre.

## Las operaciones terrestres unificadas y el combate multidominio

Por lo tanto, se diseña el concepto emergente del combate multidominio para ayudar a configurar el Ejército según los desafíos anticipados. Como un concepto del TRADOC, el combate multidominio tratará con el alineamiento de requisitos para desarrollar futuras capacidades necesarias para ganar en el combate futuro. Sin embargo, ¿y qué de los desafíos que el Ejército puede enfrentar hoy? En Europa, el Pacífico y el Medio Oriente, nuestros adversarios han adaptado sus capacidades para desafiar las ventajas a las cuales nos hemos acostumbrado. Debemos comenzar el proceso de cambio hoy en día, reconociendo las maneras para mejorar e innovar con la tecnología y capacidades

que actualmente tenemos, y de aún más importancia, debemos comenzar el cambio cultural a una nueva actitud con respecto a los problemas operacionales.

Dos secciones del FM 3-0 se centrarán específicamente en los elementos clave del combate multidominio. El primer elemento será el campo de batalla multidominio extendido, que será descrito en una sección sobre los ambientes operacionales anticipados. En este elemento, se integrarán el espacio, ciberespacio, el espectro electromagnético y el ambiente de información en cómo los comandantes consideran el ambiente operacional general. Expresará que todo combate es multidominio. Esta doctrina orientará a los comandantes y estados mayores cómo combinar y replicar las capacidades multidominio en las operaciones<sup>19</sup>.

El segundo elemento constará de un marco operacional actualizado para llevar a cabo las operaciones terrestres unificadas, relacionado con la comprensión de un ambiente operacional. Es probable que los enemigos inicien hostilidades desde una posición inicial de ventaja física, temporal y cognitiva relativa, así como otros factores característicos del dominio terrestre en todo el espectro de conflicto<sup>20</sup>. El aspecto físico es directo: la geografía, terreno, infraestructura, alcances de las armas, etcétera. El aspecto temporal implica la complejidad adicional de variables extensas basadas en el tiempo que afectan una operación, requiriendo que los comandantes piensen más allá que solo la sincronización. Los aspectos virtuales incluirán las actividades relacionadas con la información, ciberespacio y la guerra electrónica. En último lugar, el aspecto cognitivo se relacionará con la comprensión del enemigo y de nosotros mismos, las percepciones y comportamiento de las poblaciones. Las consideraciones cognitivas serán apoyadas por información de los aspectos físicos, temporales y virtuales del marco operacional.

Para abordar las probables posiciones de ventaja relativa del enemigo, el FM 3-0 debatirá la necesidad de la sincronización, convergencia de capacidades y un alto ritmo operacional mientras acepta riesgos más sustanciales que los de las tareas de contrainsurgencia o estabilización<sup>21</sup>. Métodos firmes de mando tipo misión, movilidad, reconocimiento a profundidad, protección y sostenimiento serán críticos en la conducción exitosa de las operaciones de gran escala. Además, los comandantes y estados mayores deben incluir la innovación y flexibilidad en cómo emplean el ritmo u sincronizan la

maniobra, fuegos entre los dominios y acciones de información. Es a través de la convergencia de todos estos efectos en múltiples dominios que el Ejército prevalecerá contra un enemigo de iguales capacidades.

En el concepto de las operaciones multidominio, las fuerzas conjuntas usarán la velocidad de reconocimiento, decisión y acción para explotar las oportunidades de superioridad en el dominio con operaciones enfocadas en la fuerza para destruir capacidades enemigas clave. Los requerimientos y consideraciones de las operaciones multidominio proporcionarán el marco por el cual los comandantes y estados mayores usan estas acciones para derrotar al enemigo. Un concepto multidominio que enfatiza la oportunidad de lograr la acción ofensiva bien sincronizada de alto ritmo, posiblemente mediante una maniobra profunda ayudará a las fuerzas del Ejército

a derrotar a enemigos con fuegos de largo alcance y capacidades de defensa antiaérea superiores<sup>22</sup>.

## Conclusión

Estamos ante una afortunada posición al tener la humildad de aceptar que necesitamos mejorar la manera en que llevamos a cabo las operaciones aunque no podamos predecir la próxima lucha con certeza absoluta. Revisamos nuestra doctrina operacional, comenzando con el FM 3-0 en octubre de 2017, con el fin de que las fuerzas puedan prepararse para enfrentar las tendencias que son evidentes y los cambios impredecibles que surgirán. De ahora en adelante, es responsabilidad de los comandantes y sus estados mayores, soldados profesionales y líderes el aplicar y refinar aún más la doctrina para que todos estemos preparados para luchar y ganar. La victoria comienza aquí. ■

## Notas

1. El Manual de Campaña (Field Manual - FM) 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2001 [obsoleto]), pág. 1-4, citado en Bill Benson, «Operaciones terrestres unificadas: La evolución de la doctrina del Ejército para lograr el éxito en el siglo XXI», *Military Review* 6, nro. 3 (mayo-junio de 2012): Págs. 10-22, accedido 24 de abril de 2018, <http://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Archivos-de-2012/#mayjun>. Nota: Antes de 2009, la doctrina del Ejército se limitaba solo a los Manuales de Campaña. En una iniciativa de reorganización de doctrina denominada «Doctrina 2015», de finales del 2011, se establecieron las publicaciones de doctrina del Ejército (ADP) y publicaciones de doctrina de referencia del Ejército (ADRP) para los principios básicos, mientras se limitaron los manuales de campaña principalmente a las tácticas. Cuando fue publicado en 2001, el FM 3-0 abordaba la doctrina operacional fundamental (*capstone*); la versión de 2017 no es equivalente. Véase ADP 1-01, *Doctrine Primer* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014).

2. Benjamin Maher, «The Origins of Operational Depth in the First World War» (monografía, School of Advanced Military Studies, Fuerte Leavenworth, Kansas, 2016), pág. 18.

3. John Graham Royde-Smith, «World War I, 1914–1918: Killed, Wounded, and Missing», *Encyclopaedia Britannica Online*, accedido 21 de julio de 2017, <https://www.britannica.com/event/World-War-I/Killed-wounded-and-missing>.

4. Timothy Lupfer, *The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War*, Leavenworth Papers nro. 4 (Fuerte Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, 1981), pág. viii.

5. Robert T. Foley, «A Case Study in Horizontal Military Innovation: The German Army, 1916–1918», *Journal of Strategic Studies* 35, nro. 6 (diciembre de 2012): pág. 11.

6. Maher, «The Origins of Operational Depth in the First World War», pág. 28.

7. Robert T. Foley, «A Case Study in Horizontal Military Innovation», pág. 11.

8. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*.

9. Wilhelm Balck, *Development of Tactics [in the] World War*, traductor Harry Bell (Fuerte Leavenworth, Kansas: General Service Schools Press, 1922), pág. 14.

10. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*, pág. 13.

11. *Ibid.*, pág. 35.

12. Lupfer, *The Dynamics of Doctrine*.

13. El Panfleto 525-3-0 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, *The U.S. Army Capstone Concept* (Fuerte Eustis, Virginia: TRADOC, 2012), pág. 38.

14. FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: U.S. GPO, 2006 [obsoleto]), reemplazado por el FM 3-24, *Insurgencies and Countering Insurgencies*, 13 de mayo de 2014.

15. «Operation Iraqi Freedom, Iraq Coalition Casualties: Fatalities by Year», *icasualties.org*, accedido 21 de julio de 2017, <http://icasualties.org/Iraq/ByYear.aspx>.

16. Andrew Krepinevich, Barry Watts y Robert Work, «Meeting the Anti-Access and Area-Denial Challenge», (estudio de investigación, Washington, DC: Center for Strategic Budgetary Assessments, 2003).

17. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011 [obsoleto]), citado en Benson, «La evolución de la doctrina del Ejército para lograr el éxito en el siglo XXI».

18. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (2011).

19. Borrador inédito, FM 3-0, *Army Operations*, publicado en octubre de 2017.

20. *Ibid.*

21. *Ibid.*

22. *Ibid.*



Visita del teniente general Joseph Di Salvo, subcomandante militar del Comando Sur de los Estados Unidos a la Academia de Guerra del Ejército del Ecuador el 25 de marzo de 2018. La conferencia y la comunicación con los estudiantes fueron en inglés. (Foto: Opsic AGFT)

# Enfrentando una nueva era Inglés para los soldados ecuatorianos

Teniente coronel Miguel Iturralde, Ejército del Ecuador

**E**n la era del conocimiento, el idioma inglés pasó de ser una opción a ser una obligación.

La interconexión nos expone a gran cantidad de información, facilitando la globalización y brindando grandes oportunidades de crecimiento,

por lo tanto cada persona debe desarrollar las competencias para participar de forma activa en ésta nueva era.

El inglés es el segundo idioma más hablado en el mundo, y es el más usado en las comunicaciones,

comercio, investigación, tecnología, salud, academia y en la comunicación militar en los entornos internacionales.

El conocer varias lenguas permite reducir las distancias en tiempo y conectividad, favoreciendo las relaciones internacionales, desarrollando contactos interculturales, y para ello requieren de profesionales que puedan desenvolver una comunicación fluida en un ambiente internacional.

Actualmente más de 400 millones de personas en todo el mundo usan el idioma inglés como lengua materna y 2.000 millones de personas lo estarán aprendiendo; el inglés es el idioma más estudiado del mundo. Según Kai Chan del World Economic Forum en un mundo globalizado con sociedades multilingües, el conocimiento del idioma es esencial para facilitar la comunicación y para permitir a las personas participar en las actividades en su entorno y según el estudio del Índice de utilidad de los idiomas (PLI) basado en más de 20 indicadores para medir su utilidad y se definió que el inglés es la lengua franca del mundo<sup>1</sup>.

En el Ecuador, al igual que gran parte de los países en Latinoamérica el dominio del idioma inglés ha progresado lentamente. En la institución militar esta realidad se replica.

Las Fuerzas Armadas del Ecuador desafían el futuro brindando una nueva alternativa para enfrentar la nueva era de la globalización y con iniciativas innovadoras que buscan mejorar las competencias profesio-

nales de sus soldados para enfrentar los complejos escenarios futuros.

La incorporación del uso del idioma inglés como eje transversal en los currículos, reafirmarán la posibilidad de consolidar el aprendizaje de una segunda lengua, permitiendo el acceso a mayor información, ampliando sus perspectivas personales y profesionales. Bienvenido el futuro. Enfrentaremos las guerras futuras con mejores mayores armas, **mas conocimiento.**

**El teniente coronel Miguel Iturralde M., Ejército del Ecuador,** es profesor de la Academia de Guerra en su país. Cursa el programa de Doctorado en el Instituto Meira Mattos de la ECEME, Brasil. Es egresado de la UFA-ESPE, y de las Academias de Guerra de Ecuador y de Brasil. Formó parte de la plana mayor de la misión de las Naciones Unidas en Liberia. Es miembro fundador de la Academia de Historia Militar del Ecuador.

## ¿Por qué estudiar inglés?

Entre los beneficios que proporciona el aprender el idioma inglés, en el campo profesional permite una mayor fluidez en las negociaciones, viajes y conferencias, permitiendo tener elevados niveles de competitividad en el mercado laboral internacional. El inglés es el idioma más usado en los aeropuertos, puertos y medios de transporte internacional.

En el campo personal permite conocer más acerca de las culturas, proporcionando mayor independencia y confianza, mejora la lectura y brinda mayores oportunidades de relacionamiento y enfrentar los problemas con mayor capacidad.

En el campo académico amplía el pensamiento y permite visualizar soluciones porque mejora la comunicación, brindando mayor flexibilidad en la resolución de conflictos, fomenta la investigación, brinda acceso a una mejor educación, acceso a textos científicos, académicos y tecnológicos actuales.

En el año 2013 se determinó que aprendiendo otro idioma se mejora la memoria de trabajo. Igualmente en éste año se descubrió que permite el desarrollo de multitareas, y aumentan su capacidad de atención. De igual forma en el 2010 se determinó que el aprender lenguas fortalece la capacidad de respetar los diferentes puntos de vista. Adicionalmente mejora el uso de la lengua materna<sup>2</sup>.

De igual forma el University College de Londres (Reino Unido) determinó que conocer un segundo idioma mejora la **plasticidad cerebral**, potenciando el aprendizaje y la memoria. Otro estudio desarrollado por Ellen Bialystok, profesora de Psicología de la Universidad de York en Toronto (Canadá), encontró que las personas que hablaban más de un idioma **empezaron a mostrar los síntomas de Alzheimer entre 4 y 5 años más tarde.**

La revista *Psychological Science*, presentó los estudios que sustentan que los niños que aprenden más de un idioma tienen más **capacidad de concentrarse y focalizar su atención.** Cuando una persona bilingüe cambia de un idioma a otro está ejercitando su cerebro, manifiesta Judith Kroll, del Centro de Ciencia del Lenguaje de la Universidad Penn State (Estados Unidos). Esta «gimnasia cerebral» le permite manejarse mejor en situaciones de multitarea, es decir, trabajar en varios proyectos al mismo tiempo<sup>3</sup>.

Según el artículo de Kenichi Ohmae, presentado por el Instituto Nacional de Administración Pública de

México, los negocios en Internet se basan en tres plataformas: El lenguaje (inglés ya más de 80% de todas las comunicaciones), la moneda (el dólar usado en casi todas las transacciones internacionales), y el mercado abierto (sin restricción para el acceso al mercado de valores)<sup>4</sup>.

El informe final de la OTAN sobre la investigación de los factores interculturales en las operaciones multinacionales, el inglés es el idioma predominante en el entorno militar actual, que se caracteriza por un escenario geopolítico marcado por la globalización de los conflictos que sobrepasan los límites nacionales, para enfrentarlos se fomenta el desarrollo de coaliciones de fuerzas militares multinacionales y multiculturales<sup>5</sup>.

De acuerdo al Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y Caribe, se evidencia el incremento de la participación de las fuerzas militares en operaciones de paz y ayuda humanitaria, y la participación en operaciones de no guerra<sup>6</sup>. Los soldados se emplean en ambientes complejos y requieren de competencias especiales para cumplir con éstas misiones.

El inglés al ser la lengua franca en el ámbito militar, facilita la comunicación entre los soldados y los diferentes actores nacionales e internacionales. El conocimiento del idioma rompe las barreras de las

comunicación, y facilita la adaptación y la comprensión doctrinaria, capacidades tecnológicas, aspectos culturales, valores y costumbres<sup>7</sup>.

Las operaciones actuales desarrolladas en medio oriente con tropas multinacionales evidencian la importancia de la transmisión del mensaje correcto. El éxito de las operaciones depende de las buenas comunicaciones y la efectiva transmisión de las ordenes y resultados. Por ello el aprendizaje del idioma debe estar ligado al aprendizaje de la cultura. La real comprensión del lenguaje debe evitar malos entendidos y malas interpretaciones. El lenguaje está imbricado y vinculado a todos los aspectos de la cultura<sup>8</sup>.

La OTAN estableció su estándar en el documento «NATO STANAG 6001», el cual establece el nivel de conocimiento requerido para participar en las operaciones desarrolladas por la coalición, garantizando la perfecta comprensión de las órdenes emitidas y una correcta ejecución de las misiones asignadas<sup>9</sup>.

### El inglés en Latinoamérica y en el Ecuador

El English Proficiency Index, es un informe anual elaborado por la empresa English First que permite

## Se aprende cuando es una prioridad.

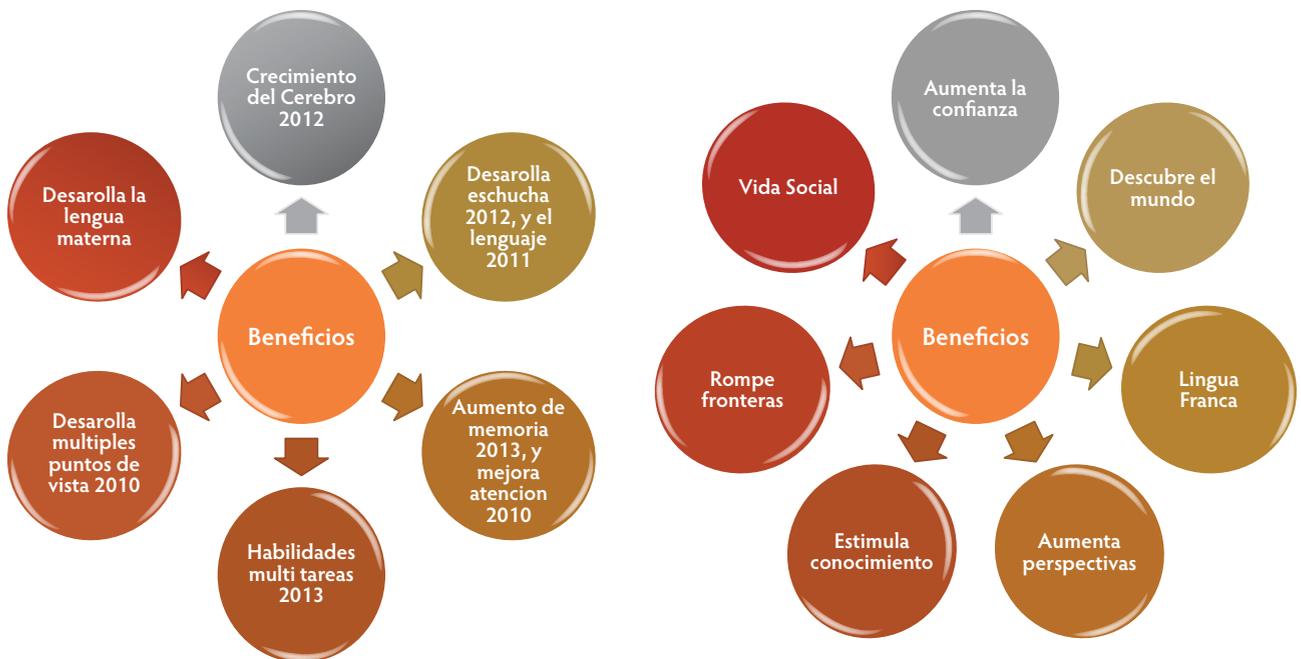


Figura no. 1: Ventajas del aprendizaje del idioma inglés

Nivel	Subnivel	Descripción
<b>A</b> (Usuario básico)	<b>A1</b> (Acceso)	Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente así como frases sencillas de necesidad inmediata.
	<b>A2</b> (Plataforma)	Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones conocidas.
<b>B</b> (Usuario independiente)	<b>B1</b> (Intermedio)	Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua.
	<b>B2</b> (Intermedio alto)	Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos así como defender un punto de vista sobre temas generales.
<b>C</b> (Usuario competente)	<b>C1</b> (Dominio operativo)	Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas complejos, organizados, articulados y cohesionados.
	<b>C2</b> (Maestría)	Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y presentarlas de manera coherente y resumida.

(Marco Común Europeo De Referencia Para Las Lenguas, Centro Virtual Cervantes)

## Tabla no. 1: Ventajas del aprendizaje del idioma inglés

medir el dominio del inglés de los adultos en todo el mundo. El índice del año 2017 clasifica a 80 países y territorios con base en los datos de las pruebas de más de un millón de adultos que tomaron la Prueba Estándar de Inglés en 2016<sup>10</sup>.

En 2017, el inglés es tan esencial para la comunicación internacional como nunca antes. Es el idioma del comercio, la ciencia, los negocios y la diplomacia. La adopción global del inglés atiende la necesidad de un idioma compartido en un mundo profundamente interconectado, como el nuestro.

En el reporte de la EF EPI para el 2017, se establece que los niveles de inglés en América Latina siguen estando ligeramente por debajo del promedio global, y en el caso del Ecuador el nivel de uso del idioma inglés es bajo, con un porcentaje de 49,42% de dominio a nivel nacional alcanzado la ubicación 55 de 80 países analizados.

En el Ecuador se reconoce al Marco Común Europeo de la Referencia de las lenguas como parámetro para medir la educación de una segunda lengua con la tabla no. 1.

La Ley Orgánica de Educación Superior establece que las instituciones de educación superior debe brindar el conocimiento para el dominio de

una segunda lengua. El Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior establece en el Art 31 que: «en las carreras de nivel técnico superior, tecnológico superior y equivalentes, se entenderá por suficiencia en el manejo de una lengua extranjera el nivel correspondiente a B1.1 y B1.2, respectivamente, del Marco Común Europeo de referencia para las Lenguas». Y que «En las carreras de tercer nivel, de grado, se entenderá por suficiencia en el manejo de una lengua extranjera al menos el nivel correspondiente a B2 del Marco Común Europeo de referencia para las Lenguas»<sup>11</sup>.

### El inglés en las Fuerzas Armadas ecuatorianas

En el año 2017 el Ejército ejecutó un diagnóstico del idioma inglés evidenciando bajos resultados en su rendimiento alcanzando un promedio de 30% de conocimiento entre oficiales, cadetes y aspirantes a soldados<sup>12</sup>.

La enseñanza del idioma inglés ha sido una preocupación constante en las Fuerzas Armadas y por muchos años se han desarrollado varios proyectos aislados con la finalidad de incluir esta competencia en el personal militar. En los últimos años, se han perdido

un porcentaje significativo de las becas propuestas para el personal de oficiales y voluntarios por la falta del conocimiento del idioma inglés. El personal militar no ha interiorizado ese conocimiento en sus competencias.

Las razones por las que no se aprende son muchas: la ineficiencia del sistema, el régimen académico y la jornada académica, las condiciones de enseñanza, uso de los laboratorios, son factores que inciden en el aprendizaje del idioma inglés. No se logró pasar de la enseñanza al aprendizaje.

De igual forma en el diagnóstico institucional se evidenció, la falta de un sistema de educación continua, la ausencia del inglés en las mallas curriculares así como la falta de motivación para mantener esa competencia a lo largo de la carrera. Es por esa razón que las Fuerzas Armadas del Ecuador impulsó el Programa de Inglés para las Fuerzas Armadas para la capacitación

el cambio por medio de un análisis conceptual, que implica una nueva visión pedagógica, que está influida por la realidad de FF.AA, sus derivaciones en las actuales necesidades de talento humano y variaciones en las concepciones pedagógicas y teorías del aprendizaje. El modelo fortalece y evalúa las competencias transversales (interpersonales, instrumentales y sistémicas) como factor indispensable en la formación integral del alumno militar, destacándose entre ellas el manejo de información, dominio del inglés y el trabajo en equipo<sup>13</sup>.

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas dispuso la implementación de un proyecto de Inglés para las Fuerzas Armadas, el que apoyado en una plataforma virtual, permite el desarrollo de las cuatro habilidades básicas: hablar, escribir, escuchar y leer, mejorando las competencias de cada soldado, ampliando las oportu-



Personal de JMAC en la misión de Naciones Unidas en Liberia. La comunicación en las misiones de la ONU es desarrollada en inglés. (Foto: Opsic AGFT)

del personal militar y la sociedad en general, debido al constante avance del conocimiento a nivel mundial y la dinámica del crecimiento de los nuevos estándares educativos de nuestro país, lo que contribuirá al perfeccionamiento del perfil profesional del militar.

El Modelo Educativo 2018, proyecto desarrollado por la Dirección de Educación Militar Conjunta de las Fuerzas Armadas del Ecuador (DIEDMIL), formaliza

nidades de acceder a información del estado del arte, y oportunidades en un mundo globalizado.

La enseñanza de inglés asistida por tecnología tiene un gran potencial, aun cuando para la mayoría de las personas esto está por materializarse. Las plataformas

Niveles de inglés obligatorio en toda la carrera			
Oficiales graduados 2018		Tropa graduados 2018	
B-2	Cursos de perfeccionamiento	A-2	Soldado a sargento primero
		B-1	Suboficiales
Para el personal en servicio activo. Oficiales y Voluntarios			
Nivel		Año de ingreso al curso	
A-1		0-2 años	
A-2		2-4 años	
B-1		4-6 años	

(Modelo Educativo de Fuerzas Armadas 2018 (COMACO 2018))

## Tabla no. 2: Niveles de inglés obligatorio en la carrera

e-learning, plataformas educativas o entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje, constituyen, actualmente, esta realidad tecnológica creada en Internet y que da soporte a la enseñanza y el aprendizaje universitarios<sup>14</sup>.

El e-learning ha sido utilizado de forma muy efectiva en la enseñanza universitaria para innovar las formas tradicionales de enseñanza y aprendizaje. Los estudiantes de muchas universidades y cursos actualmente en las conferencias reciben accesos web y recursos digitales para apoyar su estudio, los alumnos tienen ambientes web personalizados en el cual pueden formar parte de foros de discusión en su clase o grupo, y éste nuevo acceso nos brinda gran flexibilidad de estudio<sup>15</sup>.

Su implementación será en forma progresiva y de acuerdo a requerimientos y/o misiones/naturalezas de cada Instituto de Educación Militar de Fuerzas Armadas, en el caso específico la capacitación del idioma inglés, se relaciona en forma directa para el ingreso a los cursos de Perfeccionamiento, de acuerdo como señala la tabla no. 2.

Al hablar de una educación militar sistémica el personal de tropa también es un ente fundamental en el desarrollo y proceso institucional, por esta razón al graduarse en los Institutos de formación obtienen una tecnología que exige el nivel de conocimiento de inglés A2. En los años subsiguientes deben mejorar y alcanzar su conocimiento del idioma inglés y alcanzar el nivel B 1 como requisito previo al Curso de Administración Militar, lo que le permitirá desenvolverse de mejor forma en sus nuevas competencias y campo ocupacional.

De esta manera, éste proyecto compromete a todos los institutos de perfeccionamiento de cada fuerza, a

incluir en sus currículos la transversalidad del conocimiento del idioma inglés, mediante actividades rutinarias que cumplirán en cada institución, permitiendo que exista un seguimiento de rendimiento, para proyectar el mejoramiento continuo.

El idioma inglés con fines académicos fue un proyecto desarrollado en la AGE en el 2015 para mejorar la capacidad de uso del idioma basado en el uso de una plataforma virtual (DEXWAY), con la finalidad de emplearlo como un instrumento para fortalecer la investigación académica de los oficiales alumnos. Luego de cuatro años de experiencia se ha evidenciado un incremento en la competencia del uso del idioma en 3 niveles en promedio por alumno<sup>16</sup>.

En la Academia de Guerra del Ejército el uso del inglés es una actividad transversal, el que se incorporó a la rutina cotidiana; una de las actividades que se desarrolla es el análisis semanal de la noticia, en la que los alumnos interactúan con el auditorio presentando las conclusiones del análisis de la información destacada en éste período de tiempo. De igual forma el inglés se lo usa en los paneles académicos desarrollado en la conmemoración del día de las diferentes armas servicios y especialidades del Ejército, en los que se exponen ponencias relacionadas a la historia, el estado de arte en el mundo y los proyectos para mejorar sus niveles operativos de cada especialidad.

Adicionalmente, el inglés se ha ido incorporando en las actividades curriculares, aspectos informativos, boletines de prensa y entrevistas en las actividades como juegos de guerra, de tal forma que se va interiorizando de forma progresiva el uso de las habilidades del idioma inglés la rutina de la Academia de Guerra.

## Oportunidades y proyecciones

La Agenda Política de la Defensa establece 4 tareas para el cumplimiento de la misión constitucional para las Fuerzas Armadas. Defensa de la Soberanía Nacional, Apoyo a la Seguridad Integral, Apoyo al Desarrollo y Participar en las Operaciones de Paz. Las tres primeras misiones las cumple de forma efectiva y se encuentra preparando las capacidades para cumplir la cuarta tarea<sup>17</sup>.

En las operaciones de paz de las naciones unidas es fundamental, el conocimiento del inglés en razón de que un soldado se desenvuelve en un ambiente internacional, por ello las Naciones unidas estandarizan el entrenamiento y exigencia en el uso del idioma. The Integrated Training Service of the Department of Peacekeeping Operation (ITS) certifica los cursos que se dictan alrededor del Mundo, una de las principales exigencias, es que el curso debe ser dictado en Inglés. El Ecuador a través de la Unidad Escuela de Misiones de Paz, desde el año 2010 está certificado en el Curso de Observadores Militares de Naciones Unidas (UNMEM). Esta actividad se la re certifica cada 4 años.

Ecuador y Perú están desarrollando el Desminado Humanitario en la frontera común, la misma que luego del Conflicto del Cenepa de 1995 permanecía contaminada de minas terrestres que fueron sembradas para evitar los avances de tropas militares. La unidad binacional de Desminado Humanitario fue creada para liberar de minas el sector fronterizo hasta el 2020. Esta unidad tiene grandes proyecciones, no sólo por su profesionalismo, pero también por su potencial para contribuir en el proceso de desminado alrededor del mundo, y para ello se debe fortalecer las competencias para operar en ese entorno internacional.

Otro aspecto importante es la diplomacia militar, la que se ejecuta mediante la designación de una misión en el exterior, en la que el soldado que actúa en representación del país debe tener la capacidad de hacerlo en diferentes foros y espacios en los cuales debe evidenciar que es el mejor embajador del país para esa función. Por lo tanto los representantes para comisiones

al exterior deben tener una excelente competencia del manejo del idioma del país en el cual va a cumplir su función. Este aspecto debe ser considerado para los oficiales y voluntarios que irán a cumplir estas misiones.

El mejoramiento doctrinario está ligado directamente al uso apropiado del idioma inglés, permitiendo realizar estudios, análisis, investigaciones y comparaciones doctrinarias, para seguir adaptando y mejorando nuestra doctrina. En un mundo en donde la cooperación regional y mundial prevalece, es importante ir innovando la doctrina y manejar léxicos comunes en el argot militar, existen claras evidencias de esto como el manual de símbolos y abreviaturas usado por la OTAN, el cual es usado mundialmente. Se debe seguir incursionando en éste tipo de innovaciones, a fin de mejorar las competencias profesionales de los soldados ecuatorianos.

El compromiso institucional y deseo de auto mejoramiento son fundamentales para alcanzar éstos objetivos, por ello se necesita mantener este esfuerzo hasta incorporarlo de forma efectiva en la vida militar, logrando el mejoramiento continuo que busca la institución.

## Conclusiones

El aprendizaje de una nueva lengua es una oportunidad que cada persona debe considerar para mejorar sus competencias individuales, permitiendo mayores posibilidades de crecimiento personal y grupal.



Alumnos de la Academia de Guerra en los laboratorios estudiando en la plataforma de inglés en abril de 2018. (Foto: Opsic AGFT)

Para aprender una nueva lengua se debe asignar a ésta actividad como prioridad en la vida. La motivación de éste aprendizaje se debe fundamentar en el interés, la voluntad, y la disponibilidad de tiempo y de recursos por parte de los alumnos, que le permitirán enfrentar éste nuevo desafío, con gran entusiasmo y dedicación.

En el mundo globalizado, el uso del idioma inglés pasó de ser una opción a ser una obligación, el inglés es el idioma más estudiado en el mundo, es la lengua franca y su dominio tiene un gran impacto en el campo laboral, ya que la mayoría de las empresas exigen ésta competencia para presentarse a las entrevistas. Dominar el inglés es una necesidad cada vez más indispensable para convivir en un mundo globalizado.

El Ecuador al igual que gran parte de los países de Latinoamérica el dominio del idioma inglés es bajo, y la mayoría de quienes llegan a los estudios superiores

en las universidades, lo hacen con conocimientos pobre de inglés, disminuyendo sus expectativas de movilidad internacional y sin mayores posibilidades competitivas en el campo laboral.

En las Fuerzas Armadas ecuatorianas se busca relanzar un proyecto innovador y con nuevas acciones, busca integrar de forma progresiva en los currículos en los cursos de perfeccionamiento, para alcanzar el conocimiento del idioma inglés en sus soldados, permitiendo desarrollar de mejor forma las competencias profesionales y las oportunidades para el personal militar en un entorno global, ampliando las perspectivas y las fronteras del conocimiento para los soldados ecuatorianos.

Cada soldado es un representante del Ejército y de sus Fuerzas Armadas, todos deben tener las competencias para cumplir su misión. El mundo actual es globalizado y el soldado debe estar preparado para enfrentar esta nueva realidad. ■

---

## Notas

1. Kai Chan, «World Economic Forum» (sitio web), <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/12/que-idioma-te-permite-interactuar-de-manera-mas-integral-con-la-humanidad/>.

2. «10 beneficios psicológicos de aprender un novo idioma, Universaria (sitio web), <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2013/09/17/1050101/10-beneficios-psicologicos-aprender-um-novo-idioma.html>.

3. Elena Sanz, «4 efectos saludables de aprender idiomas», Muy interesante (sitio web), <https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/4-efectos-saludables-de-aprender-idiomas>.

4. Kenichi Ohmae, «El próximo escenario global: Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras» Instituto Nacional de Administración Pública, [http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/el\\_prximo\\_escenario\\_global.pdf](http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/el_prximo_escenario_global.pdf).

5. Angela R. Febraro, Brain McKee y Sharon L. Riedel, «Multinational Military Operations and Intercultural Factors», TR-HFM-120, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a496055.pdf>.

6. Marcela Donadio y María de la Paz Tibiletti, «Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe» (2014), RESDAL (sitio web), <https://www.resdal.org/assets/atlas-2014-completo.pdf>.

7. Concepción Orna-Montesinos, «English as an International Language in the Military: A Study of Attitudes», LSP Journal, Vol.4, No.1 (2013), <https://rauli.cbs.dk/index.php/lspcog/article/view/4083/4466>.

8. Jeff R. Watson, «Language and Culture Training: Separate Paths?» *Military Review*, marzo-abril 2010, págs. 93-97, [http://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20100430\\_art014.pdf](http://www.armypress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20100430_art014.pdf).

9. «NATO STAGNAG 6001», <http://www.stanag6001.com>.

10. «EF English Proficiency Index» (2017), Education First (sitio web), <https://www.ef.com/~media/centraleftcom/epi/downloads/full-reports/v7/ef-epi-2017-english.pdf>.

11. «Reglamento de régimen académico», Consejo de Educación Superior, República del Ecuador, nr. 51: 1-41.

12. «INFORME DIAGNÓSTICO DE INGLÉS CEDE 2017», San Rafael, ESPE.

13. «Modelo educativo», COMACO 2018

14. Ana Fernández Pampillón, «Las plataformas e-learning para la enseñanza y el aprendizaje universitario en Internet», [http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE\\_learning.pdf](http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf).

15. Diana Laurillard, «E-Learning in Higher Education», <https://pdfs.semanticscholar.org/bd4b/21917cd3dbd706d2fa9bfd-31f8c8d3178753.pdf>.

16. «Informe de uso de la plataforma DEXWAY», Academia de Guerra del Ejército.

17. «Agenda Política de la Defensa 2014-2017», Ministerio de Defensa Nacional, [https://issuu.com/ministeriodedefensaecuador/docs/agenda\\_politica\\_defensa](https://issuu.com/ministeriodedefensaecuador/docs/agenda_politica_defensa).

# Lecciones prácticas aprendidas para lidiar con líderes nocivos y malos jefes

James W. Shufelt Jr.

Dr. Clinton O. Longenecker



**E**l Ejército de EUA y muchas empresas estadounidenses comparten un problema común. A pesar de décadas de atención e investigación, la presencia de líderes nocivos y malos gerentes —líderes con comportamientos de liderazgo indeseados y contraproducentes— continúa teniendo un gran impacto negativo en el rendimiento individual y organizacional.

Varios estudios y artículos militares que han sido publicados en las últimas tres décadas identifican esto como un problema y han informado sobre sus efectos negativos, y también las encuestas de liderazgo del Ejército documentan que esto sigue siendo un problema. Estudios similares en ambientes de trabajo civil revelan datos increíblemente comparables.

Sin importar dónde ocurre, los efectos a corto y largo plazo de estas formas de comportamientos de liderazgo tienen ramificaciones destructivas y potencialmente desastrosas en una plétora de indicadores clave de rendimiento individual y organizacional. Gran parte de la respuesta militar se ha centrado en

castigar injustamente a otras personas para alcanzar lo que ellos mismos quieren<sup>1</sup>.

En la política angular del Ejército en cuanto al liderazgo, Army Regulation 600-100, *Army Profession and Leadership Policy*, se describe en detalle el liderazgo nocivo, explicando que los «comportamientos



El uso prolongado de liderazgo negativo para influir en los seguidores socava la voluntad, iniciativa y potencial de quienes los siguen y destruye la moral de la unidad.



los métodos institucionales para ayudar a identificar, educar y, de ser necesario, destituir a líderes que demuestran estos tipos de mal comportamiento en cuanto al liderazgo. Sin embargo, se han hecho pocos esfuerzos para abordar y entender mejor las víctimas de este tipo de conducta para proporcionar algún consejo práctico inmediato sobre cómo gestionar mejor estas difíciles situaciones.

Creemos que hay lecciones útiles del mundo civil que pueden ayudar al personal del Ejército de EUA en sus esfuerzos para mantener su eficacia cuando lidian con un líder ineficaz y/o nocivo. También pensamos que el Ejército, en realidad, podría tener ventajas ante estas situaciones que podrían ayudar a minimizar el impacto negativo de líderes nocivos, incluyendo la doctrina de liderazgo estandarizada, herramientas de evaluación de liderazgo útiles y múltiples métodos de denuncia.

El Ejército de EUA firmemente rechaza el liderazgo nocivo en todas sus formas y ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo para definir y registrar este fenómeno de liderazgo destructivo. En la doctrina de liderazgo actual del Ejército, se define y discute explícitamente el liderazgo nocivo en numerosos documentos. En el Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership*, se describe el liderazgo nocivo y su impacto negativo en las organizaciones con mayor detalle:

El liderazgo nocivo es una combinación de actitudes, motivaciones y comportamientos egoístas que producen efectos adversos sobre los subalternos, la organización y el rendimiento de misión... Los líderes nocivos constantemente usan comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, coercer o

contraproducentes deben ser recurrentes y tener un impacto nocivo en el rendimiento de la organización o el bienestar de los subalternos»<sup>2</sup>. En este documento, también se observa que es de responsabilidad de cada persona evaluar su comportamiento a través de programas de autoconciencia, así como el requerimiento para que todos los líderes del Ejército asesoren a sus subalternos para impedir o remediar el liderazgo contraproducente. Entonces, en el reglamento, se identifican cinco tipos de estilos de liderazgo destructivo que, si no cambian, podría resultar en la destitución de un líder de su posición de mando y, potencialmente, de la profesión militar: gerente incompetente, sin participación ni tampoco afable, ambicioso insensible impulsado por el éxito, abusador nocivo centrado en sí mismo y criminal<sup>3</sup>. Además, en la publicación de doctrina acompañante sobre el liderazgo, Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership*, se discuten los posibles impactos del liderazgo nocivo en más detalle, observando que «Los líderes que se consideran abusivos o nocivos... tienen tasas más altas de maltrato sobre los no combatientes y mala conducta en sus unidades»<sup>4</sup>.

Como puede observarse de este breve análisis de la literatura del Ejército sobre el tema, los comportamientos del liderazgo nocivo han sido bien definidos por la organización. En 2010, el Ejército comenzó a rastrear los «comportamientos de liderazgo contraproducentes» por medio de la Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro de Liderazgo del Ejército (CASAL)<sup>5</sup>. Estos comportamientos han persistido en niveles similares durante los cinco años que han sido monitoreados de esta manera.

La doctrina de liderazgo actual del Ejército comprende bien la existencia del impacto negativo del liderazgo nocivo en los subalternos: «El uso prolongado de liderazgo negativo para influir en los seguidores socava la voluntad, iniciativa y potencial de quienes los siguen y destruye la moral de la unidad»<sup>6</sup>. Se refuerza esto aún más en el informe CASAL de 2014, en el cual se observa que si bien los incidentes de comportamientos de liderazgo contraproducentes son relativamente poco frecuentes y tienden a ocurrir en los niveles inferiores de la organización, el impacto de estos comportamientos puede ser significativo en muchas áreas distintas, incluyendo la motivación, calidad de trabajo, compromiso y moral de los subalternos; los líderes que demuestran estos comportamientos son «considerados ineficaces para fomentar la confianza y el ejercicio de mando tipo misión»<sup>7</sup>. Con esto en mente, la doctrina del Ejército no expresa mucho sobre lo que deben hacer aquellos que están siendo afectados por un liderazgo nocivo, aparte de denunciar comportamientos especialmente inaceptables de sus mandos a través de los canales de denuncia disponibles.

Algunas soluciones posibles para seguidores respecto al liderazgo nocivo se abordan en el Informe Técnico 2011-3 del Centro de Liderazgo del Ejército (CAL), que presenta conclusiones basadas en los informes CASAL de 2009 y 2010, así como en otras encuestas y literatura relacionadas sobre el tema de liderazgo nocivo<sup>8</sup>. En el documento del CAL, se recomienda que los seguidores tomen una variedad de acciones individuales, incluyendo aprovechar las herramientas vigentes de evaluación de 360 grados del Ejército y otros mecanismos para mejorar la resiliencia individual, mejorar la afectividad positiva individual y utilizar comportamientos de congraciamiento<sup>9</sup>.

Mejorar la afectividad positiva individual, otra de las áreas de acción que fueron recomendadas en el informe del CAL, está basado en la investigación que indica que los seguidores con reflexión positiva de bienestar, emociones y niveles de participación personal propios, «denunciaron un menor número de efectos negativos de la supervisión abusiva»<sup>10</sup>. Al final, el utilizar comportamientos de congraciamiento se basa en el concepto de que congraciarse con el jefe —parecer menos amenazante y más amable— podría servir para desviar la atención del jefe a otras personas y, por lo tanto, disminuir el estrés en un seguidor que ha sido el objeto de atención<sup>11</sup>.

Todas estas acciones están dirigidas para ayudar al seguidor hacer frente a una situación adversa, reducir su vulnerabilidad ante el líder nocivo y seguir concentrado en la misión. La base teórica de las recomendaciones en el informe del CAL es convincente; sin embargo, las recomendaciones tienden a ser visiones generales en lugar de un análisis más profundo respecto a cómo los subalternos pueden desarrollar un conjunto de técnicas de comunicaciones para emplear en la interacción con un mal o nocivo mando. En la siguiente sección del presente artículo, se intenta remediar esta deficiencia. Se discute la investigación reciente en lugares de trabajo civiles llevada a cabo por uno de los autores del presente artículo en términos de conceptos y su aplicación inmediata para los empleados que buscan mecanismos para interactuar eficazmente con el mal liderazgo en el contexto militar.

## El liderazgo nocivo en el mundo civil y sus lecciones aprendidas

Técnicas negativas de liderazgo similares pueden ocurrir en el mundo empresarial, donde la presión

constante para una producción mayor, más rápidamente, y a costo reducido, frecuentemente impulsa a los gerentes a

**James W. Shufelt Jr.**, es un profesor adjunto de formación de líderes superiores en el Centro de Formación de Líderes Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Es egresado de la Academia Militar de EUA, en 1980, y la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, la Escuela de Estudios Militares Avanzados y la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Actualmente sirve como el director del Curso de Liderazgo Nominativo, en el cual se preparan a recientemente seleccionados sargentos mayores de nivel nominativo para sus primeras asignaciones como suboficiales líderes y asesores de mayor jerarquía.

**Clinton O. Longenecker** es un profesor de universidad distinguido y director del Centro de Liderazgo y Excelencia Organizacional en la Escuela de Negocios e Innovación de la Universidad de Toledo, donde ha enseñado por más de treinta años. Recibió su doctorado en gestión de la Universidad Estatal de Pensilvania. Es un asesor de gestión, educador, autor y entrenadores de ejecutivos, cuyos clientes incluyen una gama de empresas Fortune 500 y organizaciones empresariales.

ejercer presión excesiva y negativa sobre sus subordinados para trabajar más arduamente, con consecuencias negativas y frecuentemente imprevisibles tanto para personas como organizaciones. Por más de veinte años, uno de los autores de este artículo, el profesor Clinton Longenecker, ha participado activamente en un programa de investigación en curso para comprender mejor el por qué los líderes fracasan, las consecuencias de estos fracasos y lo que los seguidores deben hacer cuando sirven bajo un líder nocivo e ineficaz. En esta investigación, se descubrió que las malas relaciones laborales con los jefes tenían un efecto constantemente perjudicial sobre la motivación, voluntad de ir al trabajo, participación y productividad del subalterno, y cuando no se resolvían, estas relaciones a largo plazo causaban daños al éxito profesional del empleado<sup>12</sup>.

Estas conclusiones constantes incitan un estudio subsiguiente para comprender mejor lo que los empleados individuales pueden y deben hacer para lidiar eficazmente con líderes que constantemente demuestran comportamientos de liderazgo nocivo. En este estudio, se les instó a estructurados grupos con enfoque y en una amplia sección transversal de más de 300 magnates veteranos de negocios a contestar la pregunta: «Basado en su experiencia, ¿cuáles son las prácticas que se consideran más importantes en el establecimiento de una relación de trabajo eficaz con su gerente?»<sup>13</sup>.

Los participantes contestaron individualmente a esta pregunta y después fueron asignados a grupos de enfoque de cinco personas cada uno para compartir sus conclusiones individuales, discutir la importancia de cada una y llegar a un consenso con respecto a lo que el grupo consideró son los factores más importantes en orden de prioridad. Se les preguntaba a todos los grupos identificar no más de diez factores, que luego eran analizados por su contenido para identificar la frecuencia y elementos comunes en todos los grupos; surgieron once conclusiones clave de este análisis de datos<sup>14</sup>. En los siguientes párrafos, se discuten estas conclusiones clave y su aplicabilidad para soldados y empleados civiles del Ejército.

**Conclusión Nro. 1:** Los subalternos deben aceptar el hecho de que no pueden cambiar a su jefe. Un gran consenso entre los participantes de los grupos de enfoque identificó una verdad sencilla: es casi imposible que un empleado pueda cambiar a su jefe. Esta observación no es fatalista, sino realista en que los

participantes en la investigación concordaban en que los subalternos deben ajustar sus propios comportamientos y adoptar nuevos métodos de interacción para acomodar las deficiencias y tendencias de «mal gerente» de sus líderes superiores.

**Lecciones militares aprendidas.** Esta lección crítica —el subalterno debe cambiar, no el jefe— es bien aceptada en el Ejército porque refleja la realidad de las relaciones de mando y supervisión, tanto por costumbre como reglamento. Una ventaja que el Ejército tiene es que el personal es rutinariamente reasignado o asciende en grado, llevando a cambios relativamente frecuentes en la relación entre jefe y subalterno. En cuanto a los empleados civiles del Ejército, el factor de rotación de personal puede ser menos viable, especialmente en una situación en la que el líder nocivo también es civil. Mientras esperan, las opciones más obvias del subalterno militar son sencillas: evasión, desvío, encontrar un escudo o simple someterse. En jerga militar, a esto se le llama una aptitud de «endurecerse y seguir adelante», facilitada por el desarrollo de una piel dura—es decir, incrementar la tolerancia personal ante este estilo de liderazgo.

Si la situación es verdaderamente inaceptable, una denuncia es el siguiente paso lógico. Y si una denuncia no rectifica la situación, los civiles en el mundo empresarial o en el servicio gubernamental siempre tienen la opción de salir de la organización y buscar trabajo en otro lugar. En la conclusión Nro. 11, se discutirán las opciones disponibles al personal civil y militar que se encuentran en estas circunstancias.

**Conclusión Nro. 2:** Ponerse en los zapatos del jefe. Una abrumadora mayoría de los participantes en este estudio concordaban que era imperativo saber y comprender las metas de rendimiento que tiene que cumplir el jefe y lo que su organización necesita y espera de este. Es importante comprender los desafíos y presiones que el jefe enfrenta, porque estas cosas podrían impactar a los subalternos y sus compañeros de trabajo de manera dinámica y potente. Cuando está claro que el gerente tiene metas excesivamente agresivas, demasiado tareas que hacer, plazos de tiempo poco realistas o incluso también tiene un jefe nocivo, puede hacer que un subalterno sea más empático y tenga mejor disposición para ofrecer ayuda. Para adquirir esta comprensión se necesita la inteligencia emocional y gran conciencia situacional por parte

del subalterno. Estos conocimientos pueden ser muy útiles en apoyo de la formulación de un plan de acción que permita que el subalterno trabaje mejor con su líder superior.

**Lecciones militares aprendidas.** En muchas organizaciones del Ejército, los líderes rutinariamente proporcionan su formulario de apoyo de evaluación al personal que evalúan, tanto para servir como plantilla como para ayudar a sus integrantes a comprender las tareas y responsabilidades en el período de evaluación actual. Mientras mejor el subalterno comprenda los deberes y responsabilidades del jefe, mayor la probabilidad de que los esfuerzos del subalterno ayuden directamente al jefe a lograr sus metas y, con optimismo, reducir los factores estresantes y provocaciones que puede causar comportamientos de un mal jefe. Es imperativo que el personal activamente busque toda información posible que le ayudará a comprender mejor los roles, metas y responsabilidades de su jefe para crear esta comprensión.

**Conclusión Nro. 3:** Mantenerse en sintonía con su jefe. Los participantes del estudio dejaron claro que una vez que sabían las responsabilidades del jefe, era su trabajo estar en sintonía con su jefe e identificar los resultados que necesitaban ser producidos. Cuando los gerentes están muy ocupados, no es raro encontrar «discrepancias» entre las expectativas y prioridades de rendimiento del jefe y del subalterno. Esta situación de las «discrepancias» puede ser contrarrestada al garantizar que todos los empleados aprovechen toda oportunidad disponible para revisar e identificar sus responsabilidades con el apoyo de su jefe. Si bien las sesiones formales de planificación de rendimiento son importantes haciendo una práctica habitual el crear una lista de lo que ocurre actualmente, así como los resultados deseados, compartirlos con el jefe mitiga las discrepancias. Esto debe ser revisado con el jefe para garantizar que se alinean adecuadamente las tareas y acciones que los esfuerzos de los subalternos contribuyen al éxito del jefe y garantizar que el jefe claramente comprende esta conexión. Mientras más dinámico sea el lugar de trabajo, mayor la necesidad de que tenga lugar este alineamiento de manera constante.

**Lecciones militares aprendidas.** El alineamiento adecuado de las tareas y responsabilidades de los supervisores y trabajadores es lógico y consistente

con la doctrina del Ejército de insertar la misión de la organización y la intención del comandante dentro de la organización y comandante superiores. Según los reglamentos del Ejército, se requieren sesiones de asesoramiento que directamente se centren en las expectativas del líder y la ejecución del subalterno<sup>15</sup>. El desafío es garantizar que estas sesiones de asesoramiento requeridas en realidad ocurran, y cuando ocurren, se ejecuten de acuerdo con los estándares y sean precisamente documentadas y de ser necesario, se distribuyan a otros líderes que necesitan esta información.

**Conclusión Nro. 4:** Trabajar arduamente para saber y comprender los puntos fuertes y débiles de su jefe. Los participantes del grupo de enfoque dejaron claro que los empleados y sus líderes superiores están vinculados, ya sea si les guste o no. Por lo tanto, es sumamente importante que los subalternos presten mucha atención a los hábitos de trabajo y estilo de gestión del jefe y cómo operan diariamente. Algunas preguntas investigativas incluyen:

¿Qué motiva a su jefe?

¿Cuáles son los gustos del jefe y qué no le gusta?

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional del jefe?

¿Tiene el jefe peculiaridades o idiosincrasias de carácter que necesita tomarse en cuenta cuando se trabaja con él o ella?

¿Qué irrita al jefe?

Con esta información, los subalternos deben estar en una mejor posición para usar la inteligencia emocional propia en descubrir maneras más eficaces de comunicar e interactuar diariamente con sus jefes. No hay sustituto para descubrir lo que rige el comportamiento de un jefe y comprender las cosas que lo motivan. No conocer o comprender al jefe en este aspecto pone a los empleados en una desventaja cuando se desarrollen estrategias que permitirán que el subalterno aproveche los puntos fuertes del jefe y lidie con sus puntos débiles.

**Lecciones militares aprendidas.** La aplicación militar de esta conclusión es sencilla—los soldados y civiles del Ejército siempre deben hacer algún tipo de proceso estructurado de recolección de datos y análisis de sus supervisores, parecido al proceso de preparación de inteligencia en el campo de batalla (IPB) llevado a cabo por los militares, especialmente si se enfrenta a un nuevo jefe<sup>16</sup>. Nadie sugiere que todos los soldados o empleados civiles en el gobierno deben ser psicoanalistas o poseer poderes psíquicos. Más bien, necesitan

prepararse para comprender mejor los antecedentes, hábitos y calificaciones de la personalidad de su jefe, y cómo el jefe prefiere acceder y procesar la información.

De muchas maneras, esto es relativamente fácil en el Ejército—sus datos biográficos están disponibles, especialmente de los altos mandos y las redes de comu-

a evaluar las relaciones laborales con sus homólogos y subalternos pero, con frecuencia, no consideran el valor de evaluar la relación laboral con el jefe. Dedicar tiempo para comprender lo que funciona y lo que necesita más esfuerzo es un paso táctico importante para identificar los elementos que se necesitan realizar para

“

El objetivo es ser el subalterno al que se le asignan las tareas difíciles, misiones donde el tiempo es de suma importancia y requerimientos de alta visibilidad, aún si el jefe demuestra características de liderazgo que podrían ser consideradas nocivas.

”

nicación informales normalmente pueden proporcionar más información significativa sobre cómo opera el nuevo jefe y lo que le gusta, y, a la inversa, lo que no le gusta. Los asesores clave que trabajan para jefes con una historia de comportamientos de mal liderazgo tienen una responsabilidad crítica de ayudar a otras personas en la organización a comprender mejor la personalidad, expectativas y métodos de comunicación preferidos del jefe para adaptar adecuadamente su metodología para que todos los integrantes del equipo puedan establecer y mantener relaciones de trabajo eficaces con el jefe.

**Conclusión Nro. 5:** Regularmente, evaluar la calidad general de la relación actual con el jefe y llevar a cabo un análisis anual de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas. Esta conclusión deja claro que es importante establecer la práctica mensual o semestral de analizar la relación de trabajo en curso con el jefe. Aquí hay algunas preguntas importantes para guiar esta evaluación:

¿Qué hace el jefe que ayuda a la productividad y rendimiento de los subalternos?

¿Qué hace el jefe que perjudica al empleado de producir los resultados preferidos?

¿Cuáles son las cosas específicas que representan las oportunidades que podrían ser usadas para mejorar la calidad general de la relación de trabajo entre el jefe y empleado?

¿Hay amenazas específicas que podrían afectar la relación laboral con el jefe y crear problemas más graves?

Las conclusiones del grupo de enfoque sugieren que las personas normalmente están más dispuestas

lidiar con el jefe. Esta evaluación pondrá a los subalternos en una mejor posición para desarrollar una estrategia o plan de acción para mejorar la relación laboral y producir los resultados deseados.

**Lecciones militares aprendidas.** Para el personal del Ejército, esta es una progresión lógica que surge de la conclusión Nro. 4—una vez que un subalterno determine cómo opera el jefe, él o ella debe tomar el próximo paso y usar esta información para desarrollar un plan para sostener y perfeccionar la relación laboral. Poner en práctica este plan, basado en una evaluación de puntos fuertes y débiles propios, debe hacerse antes de las sesiones de asesoramiento. Las recomendaciones deben ser un tema para abordar con el jefe de manera juiciosa y detalladamente planificada. En muchos casos, ayudar al jefe a comprender mejor y abordar los puntos fuertes y débiles de sus técnicas de liderazgo, especialmente cómo estos pueden ser percibidos por el cuartel general superior, puede proporcionar beneficios a toda la organización.

**Conclusión Nro. 6:** Comunicarse de acuerdo a las reglas del jefe. Los participantes del estudio concluyeron que es de importancia fundamental para que los empleados aprendan cómo y cuándo deben comunicarse con sus jefes para mantenerlos bien informados. La mayoría de los jefes tienen un estilo preferido de comunicación, dado que algunos dominan la conversación, otros escuchan todo el tiempo y otros prefieren leer. Además, algunos prefieren interacciones más frecuentes pero breves, mientras otros podrían preferir interacciones menos frecuentes pero más largas.

La mayoría de los jefes también tienen un canal preferido para comunicarse. Podría ser reuniones con el equipo, discusiones de cara a cara, correos electrónicos, ir a los puestos de trabajo de los subordinados o aun por el teléfono. El foco importante es que debe comprenderse cómo interactuar activamente con el jefe de la manera que prefiere el jefe y esto incrementará la probabilidad de interacciones eficaces. Se puede usar esta comprensión para demostrar la iniciativa más exitosamente al mantener al jefe informado sobre el estatus de proyectos, métrica de rendimiento importante y la información que lo pone en una mejor posición para tomar decisiones.

Cuando se demuestra la iniciativa y se dirige al jefe para mantenerlo informado, una consecuencia natural será un aumento en la comunicación bilateral, ¡que casi siempre es algo muy positivo! Y, si bien hay excepciones, normalmente no es mala idea tener la confianza suficiente para preguntarle al jefe, « ¿Cómo anda?» o « ¿Cómo fue el fin de semana?» o compartir un buen libro que ha leído o buenas películas que ha visto recientemente. Fomentar un aspecto personal adecuado para comunicarse con el jefe puede normalizar las comunicaciones y hacer más fácil hablar de temas laborales importantes.

**Lecciones militares aprendidas.** El personal del Ejército necesita adaptar sus discusiones e interacciones de acuerdo con la personalidad y estilo de comunicación preferido de su jefe militar. Este es un asunto clave que necesita ser arreglado a principios de una relación laboral: ¿Cuál es el método de comunicación preferido del jefe, basado en el tema que será discutido? Algunas personas, tal vez, no quieren que las conversaciones se tornen personales, pensándolo que son impropias o poco profesionales, mientras que otros pueden considerarlas una manera de distraer la atención de una discusión de temas verdaderamente importantes o la solución de asuntos críticos. De nuevo, los soldados tienen que usar los resultados de su preparación para interactuar mejor con el jefe y crear un ambiente y metodología de comunicaciones que facilita la discusión útil y positiva, en lugar de provocar al jefe a responder de manera opuesta.

**Conclusión Nro. 7:** Ser proactivo y mantenerse alineado. Una práctica importante identificada por los participantes era la de permanecer proactivo y llevar a cabo las sesiones de alineamiento con el jefe

para mantenerse en el camino correcto y mantener abiertos los canales de comunicación. Las sesiones de alineamiento regulares crean una oportunidad para que los jefes entrenen y proporcionen la orientación que los subalternos necesitan para ser eficaces. Una de las mejores cosas que se puede hacer para mejorar su relación laboral con el jefe es programar reuniones regulares para discutir su rendimiento, lo que está haciendo y solicitar la orientación del jefe. Muchos jefes no toman el tiempo para proporcionar la retroalimentación y entrenar a sus empleados y muchos no están cómodos haciéndolo. Una implementación exitosa de la práctica de llevar a cabo reuniones de alineamiento con regularidad con el jefe una o dos veces por mes puede hacer mucho para mantener abiertos los canales de comunicación y normalizar las discusiones sobre el rendimiento.

**Lecciones militares aprendidas.** Esta lección reforzó el requerimiento de sesiones de asesoramiento regularmente programadas con un jefe militar en todo el período de evaluación, incluyendo documentación de los resultados de estas sesiones. Si el jefe no quiere hacerlo, a pesar del requisito de hacerlo, los soldados y civiles deben documentar este asunto e intentar programar las sesiones de asesoramiento requeridos. Los subalternos necesitan expresar estos pedidos para las sesiones de asesoramiento como una manera de apoyar mejor la misión y el deseo de éxito del líder.

**Conclusión Nro. 8:** Demostrar quién eres y crear el hábito de prometer menos y producir más. Los participantes del grupo de enfoque constantemente discutieron la importancia de establecer su reputación como una persona que sabe cómo producir los resultados deseados de la manera correcta. Es importante preguntarse, « ¿Qué es lo que me hace sobresalir en el trabajo?» ¿Mi facilidad para interactuar con otros? ¿Mi actitud genial? ¿Ser gran integrante del equipo? ¿Ser un comunicador enérgico? ¿Mi alto rendimiento? Saber y comprender cómo las personas en su lugar de trabajo, incluyendo su jefe, lo perciben es una parte importante de gestionar su relación con el jefe.

Una parte de demostrar quién eres y crear el hábito de prometer menos y producir más. La mayoría de los jefes aprecian cuando sus subalternos exceden las expectativas, ya sea en cumplir con un plazo para un proyecto importante, resolver un problema de un cliente o lograr una meta significativa. ¿Sabe exactamente lo

que su jefe anticipa de usted y ha tomado medidas para gestionar las expectativas? Nuestro éxito en la carrera a largo plazo depende del desarrollo de una trayectoria de constantemente lograr los resultados deseados. Cuando produce lo que el jefe anticipa de manera constante, establece su credibilidad como persona confiable.

**Lecciones militares aprendidas.** La aplicación militar de esta lección es sencilla: un soldado o civil del Ejército necesita rápidamente desarrollar y mantener una reputación positiva como un subalterno capaz, competente y digno de confianza. El objetivo es ser el subalterno al que se le asignan las tareas difíciles, misiones donde el tiempo es de suma importancia y requerimientos de alta visibilidad, aún si el jefe demuestra características de liderazgo que podrían ser consideradas nocivas. Sí, a los mejores siempre se les asigna más trabajo, pero esta es la naturaleza de la profesión militar. Producir los resultados deseados en la misión de manera oportuna puede tener un efecto fuerte en la relación laboral y su influencia verdadera con el jefe mientras simultáneamente crea oportunidades para el ascenso en grado. En muchos sentidos, esta recomendación es contradictoria con un jefe nocivo; en lugar de evitar al jefe, debe buscar oportunidades para demostrar su valor.

**Conclusión Nro. 9:** Ser la persona que resuelve problemas. Los grupos de enfoque argumentan a favor de la importancia de ser alguien que resuelve problemas, y en vez de causarlo en su lugar de trabajo. Ofrecen un consejo fuerte: Jamás identificar un problema o traer una queja a su jefe sin tener una solución posible en mano que ha analizado detalladamente. De no ser así, será percibido como un quejoso o fatalista. La mayoría de nuestros jefes tienen que lidiar con bastantes problemas y asuntos a toda hora. No se sorprenda si recibe menos que una recepción cálida si usted va a su jefe con otro problema o asunto difícil.

Si hay un asunto que usted necesita poner en conocimiento del jefe, use su comprensión del modo de proceder del jefe para decidir el mejor momento y lugar para hacerlo. Y, cuando se dirige a él o ella, verifique que adecuadamente establece el marco del asunto para hacerlo más fácil para que el jefe comprenda el problema y por qué es importante. Luego, tome tiempo para ofrecer sus ideas o posibles soluciones a los problemas.

Ayuda mucho si se ha tomado el tiempo para describir el problema en un documento corto y conciso;

tomamos en serio las ideas sometidas por escrito. Esto indica a su jefe, sin importar el tipo de asunto, que este es un tema serio y usted ha invertido tiempo suficiente para estimular el proceso de solución de problemas. Los jefes normalmente prefieren a personas que ayudan en el cumplimiento del trabajo. Por lo tanto, esta es una manera muy importante para establecer una mejor relación con su jefe.

**Lecciones militares aprendidas.** La solución de problemas eficaz es una tarea fundamental de la profesión militar. Sin importar si el jefe es o no es del agrado del soldado o civil del Ejército y vice versa, una fuerte reputación como alguien que resuelve problemas de manera activa y eficaz debe ayudar al subalterno a adelantarse al jefe para reducir la oportunidad para que ocurran comportamientos de mal liderazgo. Siempre es mejor presentar activamente las posibles soluciones al mismo tiempo que se comunican los problemas al jefe. Si bien el líder tal vez no acepte el consejo o recomendación del subalterno, las acciones positivas del subalterno demuestran la capacidad y compromiso para mejorar la organización. A veces, esto podría requerir que el subalterno tenga que pasar por la incómoda situación de señalar que el comportamiento del líder es el problema exacto que debe abordarse. La importancia de resistirse, cuando es necesario, es destacada por Michael Useem en su libro *Leading Up*:

Sin importar la irascible del supervisor, sin importar la falta de misericordia de su mensaje, el bienestar de los subalternos en la cadena de mando debe seguir siendo preeminente. Resistirse a una política vengativa que se origina en lo alto de la cadena de mando a veces requiere todo el liderazgo que se puede ejercer, pero cuando el propósito es trascendente, el valor de su intercesión se extiende más allá de usted<sup>17</sup>.

**Conclusión Nro. 10:** Siempre demostrar respeto a su jefe, aun si no se lo merece. Los participantes del estudio dejaron claro que cuando los empleados trabajan para un jefe malo, es importante recordar que esta relación mala no tiene lugar en un vacío. Si bien es posible que hay otras personas que no les gusta el jefe, ellos también observan y evalúan como usted responde a su jefe. Es de suma importancia siempre exhibir respeto a su jefe y no tomar parte en el chisme, desprestigio, calumnia o dar una mala impresión de su jefe en secreto. Muchas personas en el lugar de trabajo tienen una «doble vida» y «personalidades múltiples»

en cuanto a sus jefes. Ante el jefe son optimistas, obedientes, complacientes, atentos, serviciales y aun abiertamente respetuosas. Sin embargo, en la ausencia del jefe, pueden ser lo opuesto. Podrían burlarse del jefe o demostrar desdén abierto y resentimiento.

Si bien comprendemos por qué algunas personas toman parte en esta práctica, aquí hay algunas advertencias. En primer lugar, estas cosas jamás ocurren en un vacío, puesto que hay otras personas que observan y escuchan. Cuando el jefe se entera del comportamiento irrespetuoso, podría significar desastre profesional para el traidor. En segundo lugar, establece un ejemplo horrible para otras personas y podría tener un efecto verdaderamente desmoralizante en otras personas. En último lugar, también hace que otras personas se pregunten sobre lo que usted podría decir de ellos cuando no están presentes. Esto ofrece una imagen pobre del carácter de la persona que hace la diatriba. Hay un principio simple en este respecto: si no tiene nada bueno que decir sobre

con los integrantes del equipo, puede ser el momento de marcharse. O, cuando se agobia y no puede escaparse del estrés, o se siente nauseoso cuando va al trabajo, o su trabajo comienza a afectar su salud, tal vez es el momento de salir. O, si el jefe detiene el progreso de todo el departamento debido a su mal comportamiento y estilo de liderazgo ineficaz, tal vez sea el momento de buscar el currículo que ha estado acumulando polvo en la gaveta, porque malas cosas podrían ocurrir. O, si usted percibe que el jefe participa en actividades corruptas, dudables o ilegales, tal vez será necesario denunciar la situación a las autoridades adecuadas y distanciarse de la situación lo más pronto posible. Debe usar su mejor juicio, como también saber cuándo hay que marcharse.

**Lecciones militares aprendidas.** Esta es un área donde las fuerzas armadas difieren mucho del mundo civil. Todo soldado del Ejército es voluntario, sirviendo por un plazo específico. Si bien un empleado civil del Ejército podría tener la capacidad de salir del lugar



Para la mayoría de los subalternos, esforzarse por mejorar su relación laboral con el jefe es simplemente positivo.



su jefe, es mejor mantener la boca cerrada.

**Lecciones militares aprendidas.** La eficacia del Ejército es directamente vinculada con los estándares, la disciplina y el profesionalismo en todas las acciones. Los subalternos deben respetar la posición de su líder, aun si no pueden respetar a la persona debido a sus acciones o comportamientos subyacentes. No hacerlo es dañar la reputación y credibilidad propias y abrir la puerta a acciones vengativas o disciplinarias. Además, los problemas de liderazgo del jefe nunca pueden ser una excusa para que un subalterno no dé lo mejor de sí en las tareas asignadas. Esta es una característica fundamental de la profesión militar—la misión siempre es la prioridad más alta.

**Conclusión Nro. 11:** Saber cuándo llega el momento de marcharse. La conclusión final del grupo de enfoque regresa a la primera: es importante recordar que, en realidad, hay muy poco que usted puede hacer para cambiar a su jefe. Por lo tanto, si un jefe es propenso a cambios extremos del estado de ánimo, o tiene una personalidad destructiva o es abiertamente irrespetuoso

de trabajo en respuesta a un líder nocivo, muy pocos soldados pueden hacerlo, aun si pueden retirarse, pero no sin sufrir repercusiones disciplinarias significativas. Cambiar de empleo puede ser un desafío para los civiles que trabajan para el Ejército, debido a la rigidez de los procesos de contratación, asignación y ascenso. Por otra parte, el Ejército tiene algunas grandes ventajas en comparación con la empresa civil común y corriente. El Ejército tiene una doctrina de liderazgo común que claramente explica los métodos de liderazgo que son adecuados, así como los métodos que no lo son. Las fuerzas armadas tienen estándares de sistemas de evaluación y selección que tienen un impacto directo en la designación de personas para ascenso en grado y asignaciones clave de liderazgo. Una variedad de otras herramientas de evaluación, incluyendo evaluaciones de homólogos o autoevaluaciones, pueden identificar a las personas que demuestran las características de líderes malos o nocivos. Además, si los subalternos del Ejército tienen líderes cuestionables, hay una multitud de sistemas de denuncia disponibles que se pueden usar

para llamar la atención a un problema. Estos incluyen la cadena de mando existente, inspectores generales, capellanes, consejeros de igualdad en el empleo, asesores de prevención de acoso sexual y otros recursos organizacionales y comunitarios.

## La implementación proactiva beneficia a todos

Cuando un seguidor enfrenta a un líder nocivo, sus posibles opciones son mucho más que solo sufrir en silencio o abandonar la organización. Las conclusiones del grupo de enfoque presentadas en el presente artículo proporcionan una gama de posibles respuestas prácticas que, individualmente o en combinación, pueden apoyar a un seguidor civil o militar cuando hace frente al desafío de sufrir bajo un jefe nocivo. Una implementación activa de estas lecciones importantes puede hacer la vida más fácil para soldados y civiles del Ejército, poniéndolos en una mejor posición para

producir los resultados deseados, que es el fundamento de éxito profesional, tanto en las fuerzas armadas como en el mundo empresarial civil. Para la mayoría de los subalternos, esforzarse por mejorar su relación laboral con el jefe es simplemente positivo. Los subalternos necesitan jefes eficaces y comprensivos para lograr el éxito y los jefes necesitan subalternos eficaces y sensibles para hacer lo mismo.

Los soldados y empleados civiles necesitan priorizarla evaluación de sus relaciones laborales y desarrollar planes para hacer estas relaciones mejores, más fuertes y más fructuosas. Sus carreras y el cumplimiento de la misión de la organización dependen del ello. Los militares profesionales centrados en resultados se beneficiarán de analizar detenidamente esta investigación y buscar puntos de aplicación específicos que mejorarán la eficacia y vitalidad de sus relaciones laborales con todos los jefes bajo los cuales sirven en la trayectoria de sus carreras. ■

---

## Notas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1 de agosto de 2012), pág. 3.

2. Army Regulation (AR) 600-100, *Army Profession and Leadership Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de abril de 2017), párrafo 1-11d(8).

3. *Ibid.*, pág. 9.

4. Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 de agosto de 2012), pág. 3-6.

5. Ryan Riley y col., *2014 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2015-1 (Fort Leavenworth, Kansas: Center for Army Leadership [CAL], 2015), pág. 56.

6. ADP 6-22, *Army Leadership*, pág. 3.

7. Riley y col., *2014 CASAL: Military Leader Findings*, pág. 63.

8. John P. Steele, *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions*, Technical Report 2011-3 (Fort Leavenworth, Kansas: CAL, June 2011), pág. 1.

9. *Ibid.*, pág. 33.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*, pág. 33-34.

12. Clinton O. Longenecker y Laurence S. Fink, «Managing Your Boss in the 21st Century», *Industrial Management* 58, nro. 3 (mayo/junio de 2016): pág. 11.

13. *Ibid.*, págs. 13-15.

14. *Ibid.*

15. La orientación del Ejército de EUA sobre el tema de asesoramiento requerido para soldados y civiles se encuentra en AR 623-3, *Evaluation Reporting System* (Washington, DC: U.S. GPO, 4 de noviembre de 2015), y en AR 690-400, *Total Army Performance Evaluation System* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 de octubre de 1998), respectivamente. En el AR 623-3, se exige el asesoramiento inicial y subsiguiente entre los evaluadores y los soldados evaluados como componente del proceso anual de evaluación. En el AR 690-400, se exigen tres sesiones de asesoramiento anuales, como mínimo, para los empleados civiles (evaluación inicial, de medio plazo y final).

16. La preparación de inteligencia del campo de batalla/zona de combate es un proceso militar estructurado para la evaluación sistemática de los efectos de las características del ambiente operativo en misiones específicas. Se proporcionan instrucciones detalladas sobre este proceso en la Army Training Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: U.S. GPO, 10 de noviembre de 2014). En el contexto del presente artículo, el uso del término IPB es una metáfora para un proceso similarmente estructurado que los empleados deben usar para aprender todo posible sobre las características, competencias, comportamientos y métodos de comunicación preferidos de su jefe.

17. Michael Useem, *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win* (Nueva York: Three Rivers Press, 2001), pág. 262.



El general del Ejército Valeri Guerásimov, Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Rusia, felicita a militares y veteranos en un discurso dado para conmemorar el Día de las Fuerzas Terrestres de Rusia, 1 de octubre de 2016, destacando sus grandes contribuciones a la protección de los intereses nacionales de Rusia. (Foto cortesía del Ministerio de Defensa de la Confederación Rusa)

# La guerra contemporánea y asuntos actuales para la defensa del país

General del Ejército Valeri Guerásimov, Jefe de Estado Mayor  
General de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa

Traducido por Dr. Harold Orenstein; Prólogo de Timothy Thomas

## Prólogo

En marzo de 2017, el Jefe de Estado Mayor General ruso, Valeri Guerásimov, habló sobre el tema de la «guerra contemporánea y asuntos actuales para la defensa del país» en una conferencia celebrada en la Academia de Ciencias Militares. Aquí se presenta su discurso en una traducción directa (sin conversión al inglés vernáculo)<sup>1</sup>.

Guerásimov discute varios elementos que caracterizan la guerra hoy en día y las tareas que tiene que abordar. En primer lugar, enumera las características que distinguen los conflictos militares contemporáneos. Estas incluyen las operaciones en que no hay contacto, costos de armas, el uso de la robótica, varias formas del uso de la fuerza, el uso de efectos de información-psicológico e información-técnicos, además de otros factores. En segundo lugar, discute las operaciones híbridas y el «otro lado de la moneda», que lo denomina una nueva percepción de tiempos de paz, cuando la seguridad y soberanía son amenazadas por medidas no violentas, (es decir, medios no militares). En tercer lugar, lista las tareas que se deben estudiar en la Academia de Ciencias Militares, incluyendo las formas actuales de enfrentamiento y los métodos para oponerse a ellas, el desarrollo de medidas para contrarrestar las medidas de guerra híbrida usadas por Occidente contra Rusia, el desarrollo de formas y métodos de operaciones en variadas condiciones y los problemas relacionados con la organización de reagrupamiento de fuerzas. En cuarto lugar, observa que las capacidades militares de Rusia han mejorado a través de un desarrollo equilibrado de todas sus instituciones y especialidades militares. Específicamente, destaca cinco áreas: el desarrollo de armas de alta tecnología, nuevos medios de comunicación, inteligencia, el mando y control automatizados y la guerra radioelectrónica. En quinto lugar, en varias ocasiones destaca un pensamiento—que el uso de la fuerza militar aún es la mejor manera de describir la «guerra». Además, Guerásimov advierte que los académicos militares no han prestado suficiente atención a temas específicos, incluyendo «las operaciones de combate contra formaciones irregulares enemigas; el uso de agrupaciones que constan de fuerzas regulares y destacamentos de milicia nacional; el combate en condiciones urbanas, incluyendo donde los combatientes usan civiles como “escudos humanos” y la normalización postconflicto».

En último lugar, cabe destacar que el discurso de Guerásimov proporcionó un buen ejemplo de «cómo pensar como un oficial ruso», cuando menciona los elementos clave relacionados con su ciencia militar: tendencias, pronóstico,

la correlación de los tipos de conflictos y las formas y métodos. También se debe prestar atención especial a cómo Guerásimov caracteriza las «operaciones híbridas» como una actividad de EUA y la OTAN, y la «guerra híbrida», promovida por los medios de comunicación y «como un término establecido, es en la actualidad, prematuro». Es significativo que cuando declara que «el ejército ruso ha demostrado sus destrezas [en Siria] en la conducción de un nuevo tipo de guerra», se comprende el nuevo tipo de guerra como la descripción emergente para el pensamiento ruso sobre la guerra.

—Timothy Thomas, Oficina de Estudios Militares Extranjeros

## Comentarios del general del Ejército Valeri Guerásimov, «La guerra contemporánea y asuntos actuales para la defensa del país»

La guerra siempre ha sido compañera de la humanidad. Nació antes de la aparición del Estado y es uno de los factores en el desarrollo de los Estados.

Es natural que el problema de definir el carácter y esencia de la guerra siempre ha sido el centro de atención de los académicos internos e extranjeros. Clausewitz destacó la naturaleza política de la guerra, tratándola como una continuación de la política por otros medios. Comprendió que los «otros medios» significan medios violentos. Comparó la guerra al «combate único extendido», definiéndola como «un acto de violencia con la meta de forzar a nuestro oponente a que lleve a cabo nuestra voluntad».

Snesarev y Svechin —ilustres teóricos militares rusos y soviéticos de principios del siglo XX— hicieron una gran contribución al desarrollo de la «ciencia de la guerra». Las tendencias principales de librar la guerra, que son resultado de no solamente las relaciones políticas, sino también económicas y sociales, son un ejemplo de su investigación.

A comienzos de la década de los años 90, se desarrolló una firme comprensión de la guerra como un medio para lograr las metas políticas exclusivamente a base de usar los medios de lucha armada.

La guerra como un fenómeno ocupa las mentes de los especialistas militares internos y extranjeros. Actualmente, Estados Unidos tiene una clasificación de los conflictos militares, incluyendo la guerra tradicional y no tradicional. Al principio del siglo XXI, los teóricos estadounidenses propusieron la inclusión de la

«guerra híbrida» en esta clasificación. Esto se refiere a las acciones que ocurren en un período que de ninguna manera pueden ser completamente relacionadas con la guerra o la paz.

En la ciencia y práctica interna, se ha determinado un planteamiento más ponderoso para la clasificación de los conflictos militares contemporáneos. Toma en cuenta un mayor número de atributos de las guerras y conflictos armados.

Según la *Doctrina Militar de la Federación Rusa*, las guerras junto con los conflictos armados, comprenden el contenido general de los conflictos militares. Son «una forma de resolver los conflictos interestatales o intraestatales con el uso de la fuerza armada». Al mismo tiempo, no hay una definición de la «guerra» en documentos internacionales o internos oficiales.

El término «guerra» se usa en la ciencia militar interna. Se define en la *Enciclopedia Militar*. Actualmente, la comunidad militar y científica discute dinámicamente los asuntos relativos a una clarificación del concepto de la guerra.

Algunos académicos y especialistas se adhieren al trato clásico de la naturaleza y contenido de la guerra. En este punto, no se rechaza la objetividad del desarrollo evolutivo de la guerra como un fenómeno y la necesidad de introducir cambios en su teoría. Otros recomiendan una reevaluación fundamental de las opiniones sobre la naturaleza y contenido del concepto de guerra, tomando en cuenta que la lucha armada no es un atributo obligatorio.

En la actualidad, se puede encontrar tanto impresa como en discusión pública frases tales como la «guerra de información», «guerra económica», «guerra híbrida» y una multitud de otros variantes de la palabra «guerra». Todos estos deben ser analizados y discutidos. Es evidente que una discusión académica robusta solo puede ser algo bueno para la ciencia militar interna.

El Estado Mayor General está dedicando toda su atención para resolver este problema. En 2016, se organizó una discusión sobre la naturaleza del concepto de la guerra en condiciones contemporáneas en la Academia Militar del Estado Mayor General.

Una reunión de la sección de asuntos militares de seguridad del consejo de ciencia del Consejo de Seguridad también analizó este asunto. En la discusión, se desarrollaron normas generales en cuanto a la

necesidad de analizar las características de los conflictos militares contemporáneos y clarificar su origen y desarrollo.

Los conflictos militares a fines del siglo XX y a comienzos del siglo XXI, difieren respecto a la composición de los participantes, las armas usadas, y las formas y métodos de actividades de las tropas. Al mismo tiempo, los conflictos militares no han sobrepasado los límites de la naturaleza convencional de la guerra; sus componentes son tipos de conflicto tales como la lucha armada directa, lucha política, lucha diplomática, lucha de información y otras. Nuevas características han aparecido en estas tales como un cambio en la correlación de la contribución de un tipo de lucha sobre otro en el éxito político general de una guerra, la superioridad abrumadora de una de las partes en la fuerza militar y el poderío económico, etcétera.

Hay varias características que distinguen los conflictos militares contemporáneos.

La experiencia de las operaciones de la OTAN en Yugoslavia, que presagió la era de la guerra así llamada «remota» o de «no contacto», no ha recibido una amplia circulación. El motivo es objetivo: se impusieron las restricciones de una naturaleza geográfica y económica en los logros de las metas de la guerra. El factor de costo de las armas y la guerra comenzó a desempeñar un papel importante en la selección de métodos para llevar a cabo las operaciones militares.

Una característica considerable de los conflictos militares contemporáneos es el creciente uso de los sistemas robóticos más modernos y vehículos aéreos no tripulados con variadas designaciones y acciones. Han surgido nuevas formas de uso de las distintas fuerzas y medios. Por ejemplo, durante las operaciones en Libia, se estableció una zona de exclusión aérea y se llevó a cabo un bloqueo naval en combinación con operaciones conjuntas de empresas militares privadas de los países de la OTAN y agrupaciones armadas de la oposición.

Las potencias mundiales han declarado que lograr la superioridad de información es una condición indispensable de las operaciones de combate en sus conceptos para el uso de ejércitos. Para resolver esta tarea, se usan los recursos de información en masa y de redes sociales. Al mismo tiempo, se incluyen las fuerzas y medios de efectos información-psicológicos e información-técnicos. Por lo tanto, en los conflictos en el Medio Oriente, se usaron por primera vez

y ampliamente las capacidades movilizadas de las redes sociales de Facebook, Twitter y otros efectos información-técnicos.

El conflicto en Siria fue un ejemplo del uso de métodos de operación «híbridos». Se emplearon operaciones tradicionales y no tradicionales de una naturaleza tanto militar como no militar en este conflicto. En su primera etapa, los conflictos internos en Siria se convirtieron en asaltos armados por la oposición. Entonces, con el apoyo de asesores extranjeros y efectos de información dinámicos, estas acciones adquirieron un carácter organizado. Como resultado, organizaciones terroristas, apoyadas y dirigidas desde el exterior, se unieron a la oposición del gobierno.

Estados Unidos y los países de la OTAN están introduciendo activamente las «operaciones híbridas» en el escenario internacional. En su mayor parte, esto ha sido condicionado por el hecho de que esta variante operacional no se incluye en la definición de agresión.

Los medios de comunicación han denominado estos métodos como «guerra híbrida». Sin embargo, emplear la frase «guerra híbrida» como término establecido, es prematuro en la actualidad.

Un análisis de los conflictos al principio del siglo XXI indica varias tendencias con respecto a su transformación.

### **General del Ejército Valeri**

**Guerásimov**, es el Jefe de Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de la Federación Rusa y primer subministro de Defensa. Es egresado de la Escuela Superior de Mando de Tanques Kazan, la Academia Militar de Fuerzas Blindadas Malinovsky y la Academia Militar del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas de Rusia. Sirvió en una amplia variedad de posiciones de mando y estado mayor antes de su cargo actual, incluyendo comandante del 58º Ejército durante las operaciones de combate en Chechenia.

Hoy en día, la falta de claridad entre un estado de guerra y la paz es evidente. El otro lado de la moneda de las «operaciones híbridas» es una nueva percepción del tiempo de paz, cuando no se emplean acciones militares u otras medidas abiertamente violentas contra un Estado, sino su seguridad nacional y soberanía son amenazadas y tal vez atacadas.

El espectro de motivos y planteamientos para el uso de la fuerza militar se está ampliando. Usado cada vez más

para apoyar los intereses económicos de un Estado bajo la premisa de proteger la democracia o imbuir valores democráticos en un país determinado.

El énfasis en el contenido de los métodos de enfrentamiento cambia en la dirección del uso extenso de medidas políticas, económicas, diplomáticas, no militares y de información, implementadas con la propensión de una población para tomar parte en manifestaciones.

Las formas y medios de lucha no militares han pasado por un desarrollo sin precedentes y han adquirido una naturaleza peligrosa, y a veces, violenta. El uso práctico de métodos y medios no militares podrían causar un colapso en las esferas energéticas, bancarias, económicas, de información y otras de las actividades cotidianas de un Estado. Se puede citar el ejemplo de los resultados de los ciberataques contra la infraestructura energética de Irán en 2015.

Un análisis de las características, rasgos y tendencias en el desarrollo de los conflictos militares contemporáneos indica que una característica general es inherente para todos estos de una manera u otra: el uso de la fuerza militar. En algunos conflictos, como fue el caso de dos guerras de EUA contra Irak o en la operación de la OTAN en Yugoslavia, son de una lucha armada casi clásica. En otros conflictos, como por ejemplo en Siria, una parte combatió mediante operaciones antiterroristas mientras que la otra realizó sus acciones a través de formaciones armadas irregulares e ilegales y organizaciones terroristas.

Por lo tanto, el contenido principal de la guerra contemporánea en el futuro previsible sigue siendo como antes y su indicador principal será la presencia de la lucha armada.

Tomando todos estos factores en consideración, aún es práctico conservar la definición de «guerra» como se ha dado por la *Enciclopedia Militar*.

Además, el asunto de determinar la esencia de la guerra no ha finalizado; está en desarrollo y requiere un estudio constante y una atenta consideración. Con este objetivo, una discusión de mesa redonda sobre el tema, «Contemporary Warfare and Armed Conflicts: Characteristic Features and Traits», será celebrada en agosto del presente año [2017] dentro del marco del programa del foro militar-tecnológico internacional ASMIIA-2017. Los académicos de la Academia de Ciencias Militares deberían participar más activamente

en las mesas redondas y en el foro. Es necesario continuar el trabajo de estandarización interdepartamental de los términos y definiciones militares y militares-políticos.

El incremento del potencial de conflicto en el mundo hace hincapié en la urgencia de numerosas tareas en el campo de defensa del país. El más importante como antes—el rechazo garantizado de una posible agresión desde cualquier dirección en la relación que existe entre la Federación Rusa y sus aliados. En tiempo de paz, cuando se llevan a cabo medidas para la disuasión estratégica, es necesario garantizar la neutralización de amenazas a la seguridad nacional a través de las fuerzas y medios disponibles.

En este aspecto, el rol e importancia de pronosticar y evaluar los peligros y amenazas militares aumentan. Es provechoso implementarlos juntos con una evaluación de las amenazas económicas, de información y otros a la Federación Rusa.

Se mejoran las capacidades de las fuerzas armadas mediante un desarrollo equilibrado de todas las instituciones y especialidades militares, así como el desarrollo de armas de alta tecnología, medios de comunicación contemporáneos, inteligencia, mando y control automatizado y la guerra radioelectrónica.

Actualmente, el suministro de gran escala de las Fuerzas de Cohetes Estratégicos con sistemas de misiles contemporáneos está en camino. La Armada está adquiriendo nuevos submarinos nucleares con misiles balísticos y cruceros sin paralelo en el mundo. Se está modernizando la aviación estratégica—los legendarios aviones *Tu-160* y *Tu-95MS*. Esto hará posible que, en general, 90% de las fuerzas nucleares estratégicas contarán con recibirán equipamiento moderno para 2020.

En 2021, el potencial de ataque con armas de alta tecnología en las fuerzas armadas se cuadruplicará. Eso hará posible garantizar la seguridad de Rusia a lo largo de todo el perímetro fronterizo. El porcentaje de las armas contemporáneas y equipamiento militar en las Fuerzas Terrestres alcanzarán no menos de 70% en 2021. Las Fuerzas Aeroespaciales adquirirán aeronaves de última generación, que aumentarán las capacidades de combate de la aviación a casi el doble de lo que son hoy en día. La Armada recibirá suministrada con buques contemporáneos equipados con misiles de largo alcance de alta tecnología.

La robótica desempeña un papel importante en el incremento de las capacidades de combate. Su uso de gran escala pero razonable de varios tipos de sistemas robóticos, aumentará la eficacia de las operaciones de tropa y garantizará una gran reducción en las pérdidas de personal.

En la actualidad, las fuerzas armadas han adquirido una oportunidad única para verificar y comprobar nuevos modelos de armas y equipamiento militar en condiciones climáticas complejas.

Es necesario continuar generalizando la experiencia del uso de los medios de la lucha armada en los acontecimientos en Siria y aprender lecciones para refinarlas y modernizarlas.

La victoria en toda guerra se logra no solo por el material bélico, sino también los recursos espirituales de la Nación, su cohesión y los esfuerzos por todas las fuerzas para oponerse a la agresión. Por lo tanto, el liderazgo militar-político de la Federación Rusa ejerce grandes esfuerzos para restaurar la confianza de la población en el ejército. Hoy en día, las fuerzas armadas llegan a un nivel fundamentalmente nuevo de apresto de combate y esto recibe un total apoyo de la sociedad rusa.

Por motivos de incrementar aún más el prestigio de las fuerzas armadas, es importante desarrollar los lazos entre el ejército y la sociedad. En esta iniciativa, es necesario mejorar los sistemas para educar a los militares y para la educación militar-patriótica de jóvenes rusos.

La resolución de las tareas actuales para garantizar la seguridad militar del país es imposible sin un estudio atento y avanzado.

Al mismo tiempo, como ha demostrado la experiencia en Siria, actualmente resolvemos muchas tareas a través de experiencia práctica, sin tener la oportunidad de sacar recomendaciones de la ciencia militar.

Por lo tanto, los académicos militares no han prestado suficiente atención a los problemas de llevar a cabo las operaciones de combate contra formaciones irregulares enemigas; el uso de agrupaciones que constan de fuerzas regulares y destacamentos de milicia nacional; el combate en condiciones urbanas, incluyendo donde los combatientes usan civiles como «escudos humanos» y la normalización postconflicto.

Durante la operación para estabilizar la situación en Siria, las misiones que eran nuevas para las tropas frecuentemente eran resueltas en el lugar, tomando

en cuenta la experiencia que había sido adquirida y las circunstancias. En este punto, el ejército ruso ha mostrado habilidades en llevar a cabo la guerra de nuevo tipo, organizando coaliciones y trabajando con aliados.

El creciente poder de combate de Rusia y las capacidades de las fuerzas armadas para resolver las misiones estratégicas en un teatro de operaciones militares remoto quedaba demostrado a la comunidad internacional.

La experiencia práctica ha sido adquirida en la planificación y conducción de operaciones aéreas, realizando ataques con misiles y aviación masivos, así como el uso de armas aéreas, navales y terrestres de alta tecnología.

La aviación del portaaviones pesado *Almirante Kuznetsov* participó por primera vez en las operaciones de combate, llevando a cabo más de sesenta vuelos.

Con la asesoría militar rusa y con el constante apoyo de la aviación de las Fuerzas Aeroespaciales de Rusia, grandes grupos armados fueron aplastados en las provincias de Latakia, Alepo y Damasco. Se restableció el control en Palmira.

Es sumamente importante que la experiencia que se alcanzó en el combate sea empleada al máximo en el desarrollo y preparación en el combate de los órganos de mando y control y de las tropas.

En su totalidad, el rol de la ciencia militar fundamentalmente sigue siendo tan importante como nunca

y sus resultados deben ser aprendidos en la práctica. Al respecto, quisiera tomar un momento para reflejar en las tareas prioritarias de la Academia de Ciencias Militares y de la ciencia militar en su totalidad.

Ante todo es el estudio de las nuevas formas de enfrentamiento interestatal y el desarrollo de métodos eficaces para contrarrestarlos.

Es necesario prestar atención especial en determinar las medidas preventivas para contrarrestar el desencadenamiento de la «guerra híbrida» contra Rusia y sus aliados.

También es necesario estudiar eficazmente las características de los conflictos militares contemporáneos y a base de esto, desarrollar eficaces formas y métodos de operaciones de tropas y fuerzas en varias condiciones.

Los problemas de organizar y reagrupar a las fuerzas en teatros de operaciones militares remotos requieren una investigación distinta.

Y, las tareas generales de la ciencia militar no han perdido su urgencia. También requieren más trabajo, desarrollo de nuevos conceptos y la adquisición de nuevos conocimientos.

Estoy seguro de que los académicos de la Academia de Ciencias Militares, junto con representantes de los complejos militares-científicos de Rusia, hacen una importante contribución a la resolución de estos problemas y otros, haciendo posible incrementar las capacidades defensivas y seguridad de nuestro país. ■

---

## Nota

1. «Sovremennaia voyny i aktual'nye voprosy oborony strany» [La guerra contemporánea y asuntos actuales para la defensa del país], *Journal of the Academy of Military Sciences* [Revista de la Academia de Ciencias Militares]2, nro. 59 (2017). Traducido por Dr.

Harold Orenstein. El artículo se encuentra bajo el subtítulo «Military-Scientific Conference at the Academy of Military Sciences».



Vehículos blindados y helicópteros cubiertos esperan ser transportados a Estados Unidos el 17 de junio de 1991 después de participar en la operación *Desert Storm*. El gran éxito de los esfuerzos logísticos durante la guerra se debe en parte al nombramiento del teniente general William «Gus» Pagonis como comandante de las operaciones de sostenimiento. (Foto: Teniente Gary W. Butterworth, Armada de Estados Unidos)

# El efecto Pagonis

## El futuro de la doctrina para el puesto de mando del área de apoyo

General de brigada Michael R. Fenzel, Ejército de EUA

Capitán Benjamin H. Torgersen, Ejército de EUA

**D**esde la batalla de las Termópilas, cuando Jerjes I atacó la zona de retaguardia de los espartanos y el rey Leónidas I contrarrestó

el avance persa hacia Atenas con trecientos de sus mejores guerreros, ejércitos y generales a menudo ven la zona de retaguardia enemiga como un blanco

vulnerable y tentador. En el campo de batalla moderno, la zona de retaguardia sufre los estragos de actos terroristas y los efectos perturbadores de insurgentes en posiciones estratégicas. El objetivo no ha cambiado en los últimos dos mil quinientos años: si puedes destruir los abastecimientos y los medios de sostenimiento del ejército adversario, tendrás despejado el camino hacia la victoria. Cómo el comandante de una división piense defender el área de apoyo debería tener directa relación con la intensidad del combate en las áreas cercana y profunda. Sin embargo, cuando el combate empieza, ningún comandante quiere que su retaguardia sea una distracción que desvíe su tiempo, su energía y los recursos para su defensa.

Dado el actual ritmo de la guerra, la presencia omnipresente de sistemas aéreos no tripulados (UAS, *unmanned aircraft system*) amigos y enemigos, y las amenazas que presentan los terroristas y los insurgentes detrás de las propias líneas, no es suficiente simplemente proteger los medios logísticos de una división. Las fuerzas amigas deben trabajar continuamente para impedir el desarrollo de desafíos significativos contra el sostenimiento. Planteamos que comprometer un cuartel general completamente funcional centrado en el sostenimiento y en la protección de las líneas terrestres de abastecimiento y de comunicaciones, mientras se adquieren blancos enemigos de forma activa y agresiva, es un nuevo imperativo de la guerra. La integración física y doctrinal de la protección, el sostenimiento y las funciones de combate es el mejor método para controlar el área de apoyo. En este caso, se designaría al segundo comandante como el agente controlador para disminuir la carga del comandante de la división. Estas no son obligaciones nuevas, sino una perspectiva moderna sobre la vieja noción de que los ejércitos descuidan la seguridad de las áreas de apoyo bajo su propio riesgo.

La historia del concepto de puesto de mando del área de apoyo (SACP, *support area command post*) se remonta a las legiones romanas, las cuales contaban con un esquema organizativo y un conjunto de principios que dirigían las operaciones del área de apoyo. El ejército romano creó equipos especializados para distribuir y transportar armas, equipo y raciones a las tropas de vanguardia. Utilizaban carruajes para transportar abastecimientos a las líneas de vanguardia con escoltas armadas. Los ejércitos se centraban en la construcción de caminos y puentes donde quiera que fueran para

facilitar su reabastecimiento. Allí fue donde tuvieron su origen los ingenieros militares y los oficiales de intendencia<sup>1</sup>.

Napoleón reconoció la importancia de proteger y agilizar su estructura logística para sustentar a su gran ejército. Siguiendo el ejemplo del ejército romano, el jefe de abastecimiento de Napoleón, Claude-Louis Petiet, desarrolló un sistema de requisición formal y designó a comisarios militares para supervisar los esfuerzos de reabastecimiento. Las tareas de abastecimiento como el horneado de pan, el procesamiento de carne y la búsqueda de alimentos tenían sus propias unidades y jefes<sup>2</sup>. En la campaña de Austerlitz en 1805, estas innovaciones, junto con la decisión de Napoleón de dividir a su ejército en divisiones con unidades de apoyo orgánicas, fueron fundamentales.

Esta ventaja le permitió al ejército francés cubrir grandes áreas de terreno, superar tácticamente a sus enemigos, evitar numerosas bajas y conseguir la victoria en varias ocasiones<sup>3</sup>. La planificación y la protección de las líneas

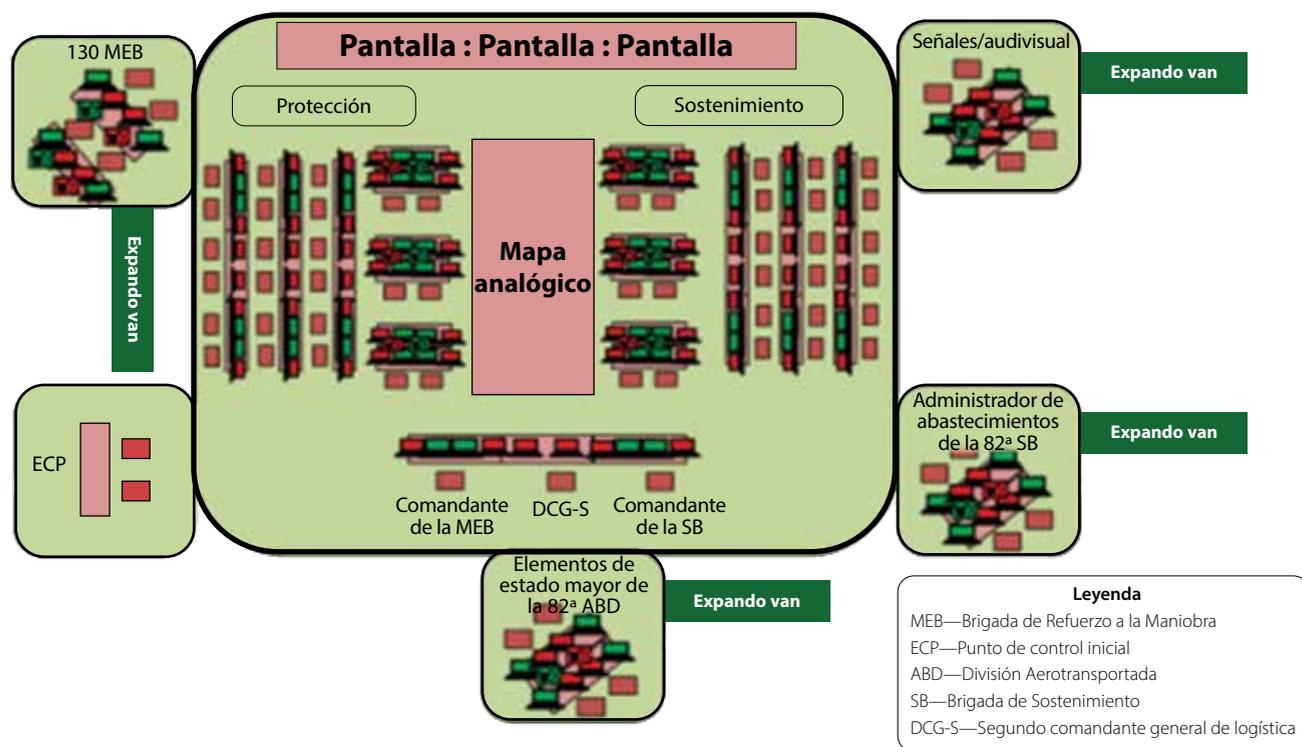
### **El general de brigada**

#### **Michael R. Fenzel, Ejército de EUA,**

es el director de planificación (CJ5) de la operación *Resolute Support* de la OTAN y de U.S. Forces-Afghanistan (USFOR-A). Su último destino fue como segundo comandante general (apoyo) de la 82ª División Aerotransportada en Fort Bragg, Carolina del Norte. Antes de ejercer ese cargo, fue becario militar (*military fellow*) de mayor antigüedad en el Council on Foreign Relations (CFR) y jefe de estado mayor de la 82ª División Aerotransportada. Fenzel obtuvo un doctorado en Estudios de Seguridad Nacional en la Naval Postgraduate School (NPS) y una maestría en la Universidad de Harvard. Escribió recientemente *No Miracles: The Failure of Soviet Decision-Making in the Afghan War* (diciembre de 2017, Stanford University Press).

### **El capitán Benjamin H. Torgersen, Ejército de**

**EUA,** actualmente está cursando el Maneuver Captains' Career Course (MCCC) en Fort Benning, Georgia. Su último destino fue como edecán del segundo comandante general (apoyo) de la 82ª División Aerotransportada en Fort Bragg. Antes de desempeñar ese cargo, sirvió como oficial ejecutivo (*executive officer*) y como comandante de un pelotón de fusileros en la 82ª División Aerotransportada. Obtuvo una licenciatura en Occidental College y cursó estudios en la Royal Military Academy Sandhurst.



(Gráfico de los autores)

**Figura 1. Composición del puesto de mando del área de apoyo de la 82ª División Aerotransportada**

de comunicaciones extendidas permitieron el éxito de Napoleón. Su decisión de empoderar a Petiet fue decisiva para conseguir estas victorias.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el Ejército alemán estableció un área de seguridad para la retaguardia en el frente oriental. Esta medida se adoptó para impedir que el ejército ruso asestara un golpe devastador a sus sobreextendidas líneas de abastecimiento y acarreo. Los alemanes establecieron una zona de retaguardia para cada unidad de vanguardia y nombraron a un solo comandante responsable de todos los asuntos de seguridad. Los batallones de seguridad estaban compuestos por veteranos mayores de la Primera Guerra Mundial, unidades militares de los Estados bálticos y soldados de la línea de vanguardia que habían regresado temporalmente a la retaguardia por un respiro<sup>4</sup>.

Los fracasos iniciales para proteger las líneas de abastecimiento y acarreo llevaron a la introducción de un sistema de seguridad mejorado. Este sistema se centró en definir claramente la red de transporte de abastecimientos y entre algunas de sus medidas de seguridad se encontraban que los viajes entre los centros

de abastecimiento se debían realizar sin parar, los suministros tenían que ser dispersados rápidamente y los almacenes tenían que estar protegidos de la observación y los ataques aéreos. El sistema ferroviario era el principal medio de reabastecimiento y muchas veces era blanco de los ataques de las guerrillas. Como resultado, las escoltas de seguridad, compuestas por fusileros y cañones de alto calibre, a menudo acompañaban a los trenes de abastecimiento para proteger a sus fuerzas de sostenimiento<sup>5</sup>.

### El efecto Pagonis y la evolución del concepto de puesto de mando del área de apoyo

En la era moderna, la guerra del Golfo es un claro ejemplo de lo que podemos anticipar para las guerras futuras. Esta guerra fue marcada por la transición significativa desde un mando logístico distribuido, como lo establecía la doctrina militar, hacia un solo jefe de logística.

Durante la guerra del Golfo, el general Norman Schwarzkopf no siguió lo que la doctrina

recomendaba y nombró al teniente general William «Gus» Pagonis segundo comandante de logística del Mando Central con el propósito de que un solo individuo en la cadena de mando fuera el responsable de todas las operaciones de sostenimiento. Pagonis estaba a cargo de la recepción y la distribución de los abastecimientos a través de todos los métodos del teatro. Como el único jefe de logística, consiguió el apoyo logístico de la nación anfitriona trabajando estrechamente con el Gobierno saudita para negociar los acuerdos. A los encargados del sostenimiento les ordenó establecer «bases logísticas» en posiciones clave enfrente de las fuerzas que avanzaban. Estos depósitos provisionales de material fungible eran establecidos cerca de las principales rutas de abastecimiento y debían ser destruidos si eran comprometidos.

Para hacer esta labor, Pagonis delegó en los comandantes subordinados de las bases logísticas amplia autoridad para reabastecer las fuerzas y proteger las líneas de abastecimiento y acarreo. Esta propuesta innovadora garantizaba que los responsables del sostenimiento en el teatro podían responder rápidamente a las necesidades críticas mientras mantenían la capacidad para satisfacer los requisitos de la línea de vanguardia<sup>6</sup>.

La aplicación de un solo mando para los recursos logísticos contribuyó directamente a la victoria.

En el transcurso de los últimos dos años (2016-2017), las divisiones del Ejército han desarrollado de forma secuencial el concepto de mando tipo misión para el área de apoyo. En cada caso, se pueden ver conexiones importantes con la extraordinaria libertad de acción que Schwarzkopf delegó en Pagonis. La evolución del concepto de mando tipo misión es una narrativa histórica excelente que ayuda a determinar la mejor doctrina para gestionar el área de apoyo. Cada división ha contribuido al entendimiento y el empleo del concepto de SACP durante los ejercicios de puesto de mando virtual (WEX, *warfighter exercise*). De hecho, los segundos comandantes generales de logística (DCG-S, *deputy commanding general for support*) en cada división colaboraron directamente durante los ejercicios WEX que se describen aquí y el diálogo continuaba a medida que se escribía este artículo.

**1ª División de Infantería.** La idea de un SACP surgió por necesidad durante el ejercicio WEX 16-04 y el comandante general de la 1ª División de Infantería fue quien definió el concepto. Durante su primer ejercicio interno de puesto de mando (CPX, *command post*



Personal de la 130ª Brigada de Refuerzo a la Maniobra, la 82ª Brigada de Sostenimiento y el estado mayor de la división operan en un centro de mando de operaciones e inteligencia integrado y compacto (como se muestra en la figura 1) con el propósito de tener una coordinación más directa y estrecha en junio de 2017 en Fort Bragg, Carolina del Norte. (Foto: Mission Command Training Program)



*exercise*), el comandante de la división percibió que era necesario un SACP porque la actividad enemiga en el área de apoyo estaba interrumpiendo constantemente el apoyo logístico y lo obligaba a desviar su atención del combate en las áreas cercana y profunda. Finalmente, el SACP de la 1ª División de Infantería logró alcanzar sus objetivos y capturar posiciones enemigas en el área de apoyo. Esto le permitió al comandante general dictar de manera más eficiente el ritmo del combate en las áreas cercana y profunda.

La 1ª División de Infantería reconoció que era necesario emplear las capacidades de la brigada de refuerzo a la maniobra (MEB, *maneuver enhancement brigade*) de la Guardia Nacional que formaba parte de la división para operar el SACP en su totalidad sin tener que transferir recursos del puesto de mando principal de la división (DMAIN, *main command post*). Una unidad de la Guardia Nacional o de la Reserva del Ejército con suficiente adiestramiento puede proporcionar las capacidades de protección de una MEB. Sin embargo, si bien los oficiales de enlace de la MEB participaron en el proceso de planificación del ejercicio *WFX 16-04*, la MEB no había trabajado con la 1ª División de Infantería en

Los camiones *M1087* forman uno de los principales centros de operaciones durante el ejercicio *Bright Star* el 4 de octubre de 2005 en Egipto. Se pueden configurar de varias maneras para crear puestos de mando altamente eficaces. (Foto: Sargento Alex Licea, Combined Joint Task Force–Bright Star Public Affairs Office)

el terreno antes y por eso tenía un entendimiento muy limitado del papel del SACP en el combate. De hecho, el comandante de la MEB (para el *WFX*) solo llegó al comienzo del ejercicio. A pesar de estos retos de integración, la MEB fue eficaz a la hora de coordinar los planes para la protección de fuegos y contrarrestar las patrullas de reconocimiento en el área de apoyo para el *WFX 16-04*.

La 1ª División de Infantería rápidamente se dio cuenta de que proporcionar recursos y personal adicionales al SACP beneficiaba a toda la división. Para el segundo ejercicio CPX del *WFX 16-04*, tanto la MEB como el SACP contaba con un pelotón de UAS y medios blindados adicionales. El resultado fue mayor libertad de movimiento en el área de apoyo y un ritmo de combate más rápido para los elementos de maniobra. Para sincronizar mejor los esfuerzos del SACP con los del DMAIN y el puesto de mando de asalto táctico de la división (DTAC, *tactical assault command*

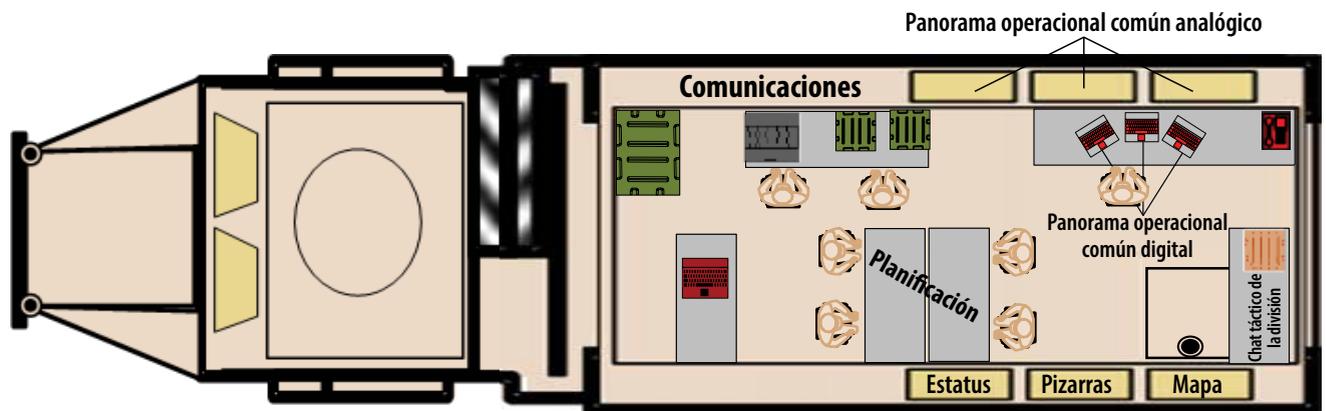
post), la 1ª División de Infantería decidió transmitir las reuniones informativas clave (*briefings* de actualización del combate, de actualización para comandantes y de adquisición de objetivos (*targeting*)) por medio de altavoces en el SACP, lo cual funcionó extremadamente bien para aumentar el entendimiento común por el estado mayor.

**3ª División de Infantería.** El concepto de SACP fue modificado nuevamente por la 3ª División de Infantería durante el ejercicio *WFX 17-01*. Cabe mencionar que los autores formaban parte del mando superior de la 3ª División de Infantería durante el ejercicio, y por lo tanto, estaban en una excelente posición para observar los cambios aplicados al modelo establecido por la 1ª División de Infantería. La 3ª División de Infantería visualizó el SACP como un nodo de mando tipo misión de la división con base en la MEB asignada. El DCG-S supervisaba las operaciones del SACP para garantizar que estas se cumplieran conforme a la intención del comandante general. El estado mayor de la división abordó la falta de personal aumentando el número de personas y equipo. El SACP de la 3ª División de Infantería, compuesto por 176 integrantes, era mucho más grande que el de la 1ª División de Infantería debido a que su MEB tenía una participación mucho más activa. La 3ª División de Infantería reconoció inmediatamente que era importante integrar a la MEB en la infraestructura del área de apoyo. De hecho, el mando de la división y su estado mayor empezaron a coordinar y a entrenar con la MEB cuatro meses antes de que empezara el ejercicio, lo cual redujo la fricción asociada con integrar una unidad nueva en la organización de tarea de una

división. Los comandantes de todos los elementos del SACP comenzaron a modificar su estructura y definir sus procesos a través de una continua colaboración.

En la versión del SACP de la 3ª División de Infantería, el comandante de la MEB actuaba como comandante del SACP mientras que el DCG-S supervisaba las operaciones. Se resolvió esta organización porque el cuartel general de la MEB proporcionaba la mayor parte del personal y el equipo que el SACP empleaba. Básicamente, el SACP de la 3ª División de Infantería era el centro de operaciones tácticas (TOC, *tactical operations center*) de la MEB con espacio adicional para el personal de estado mayor de la división y el DCG-S. La 3ª División de Infantería también reconoció la importancia de los oficiales de enlace de otras organizaciones que se centraban en las relaciones externas a pesar de no formar parte del Departamento de Defensa, como el Political Advisor Program, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y los organismos de las naciones anfitrionas. Estos oficiales de enlace mejoraron la coordinación en toda el área de apoyo.

A diferencia de la 1ª División de Infantería, la 3ª División de Infantería determinó que el SACP era capaz de emitir órdenes específicas al área de apoyo y a los elementos de control que se encontraban en el terreno. La idea de la 3ª División de Infantería de contar con la presencia de un comandante de mayor antigüedad en la división (en la forma de un DCG-S) superior a todos los comandantes de brigada del área de apoyo —y que pudiera facilitar la coordinación mejor que cualquier estado mayor de la división o comandante



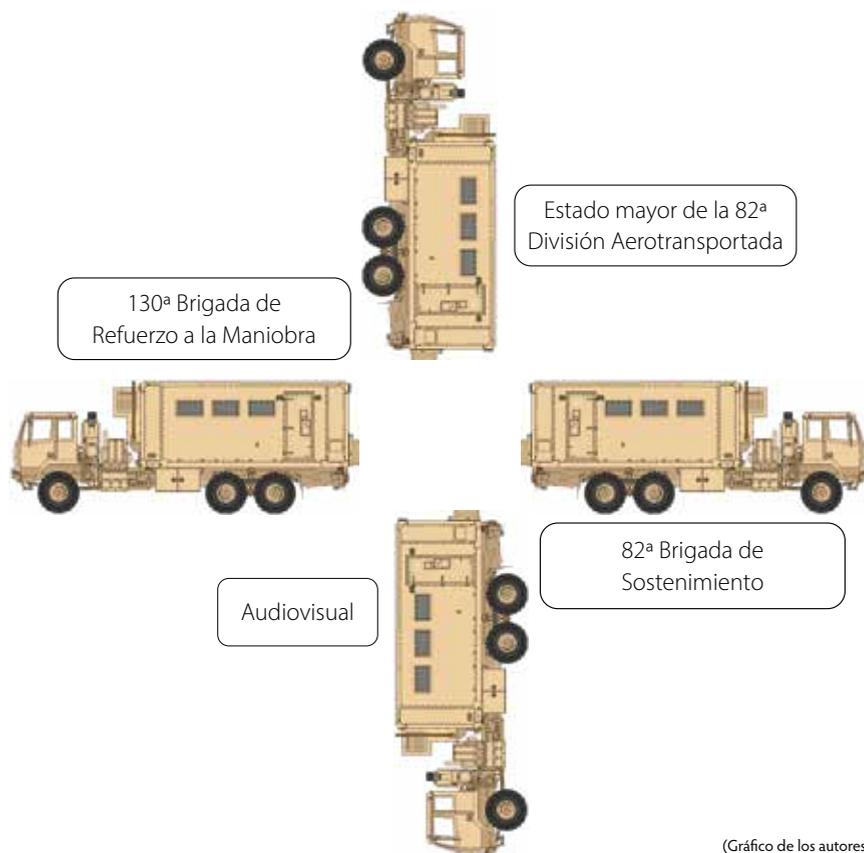
(Gráfico de los autores)

**Figura 2. Composición de un centro de asalto táctico de la brigada en un camión M1087**

de brigada subordinado— fue un paso clave para el esquema de la organización.

**1ª División Blindada.** La 1ª División Blindada participó en el *WFX 17-02* empleando el SACP como un puesto de mando de coordinación vinculado a la MEB y a la brigada de sostenimiento. El SACP se dedicó exclusivamente a las operaciones en curso y a la coordinación directa con el DMAIN para facilitar la gestión de las operaciones de protección en el área de apoyo. No tenía la capacidad para controlar el espacio aéreo o los fuegos. Sin embargo, el comandante de la brigada de sostenimiento sirvió como el jefe de sostenimiento y el comandante de la MEB sirvió como el jefe de protección. Este tipo de estructura organizativa fue implementada por otras divisiones para facilitar la comunicación y la coordinación. En el medio del ejercicio, ambos comandantes de brigada recibieron instrucciones de sentarse al lado del DCGS-S en el SAC para simplificar la comunicación entre los esfuerzos de protección y sostenimiento. Si bien se encontraban en diferentes lugares, lograron alcanzar su objetivo después de algunos días de lenta coordinación y problemas de retraso. Este fue un paso decisivo en la evolución del concepto de SACP que nació producto de la necesidad.

**25ª División de Infantería.** La 25ª División de Infantería aplicó su propio esquema organizativo al SACP durante el ejercicio *WFX 17-04* en Schofield Barracks, Hawái. Este enfoque había sido ensayado varias veces, estaba bien organizado e integraba una sección experimentada del estado mayor. Las responsabilidades del SACP con respecto al DMAIN y el DTAC fueron claramente definidas por el DCG-S. El DMAIN era responsable del combate en el área cercana mientras que el DTAC se centraba en el combate en el área profunda o en secciones específicas del área cercana como los cruces de cursos de agua o las operaciones de asalto



(Gráfico de los autores)

### Figura 3. Cuatro camiones M1087 componen el centro de asalto táctico del puesto de mando del área de apoyo

aéreo a nivel de brigada. El DMAIN era el encargado de desarrollar el proceso de adquisición de objetivos para los combates en las áreas cercanas y profundas mientras que el estado mayor del SACP coordinaría la adquisición de objetivos en el área de apoyo, pero solo con los medios suficientes para proteger las líneas de comunicaciones terrestres y sin la capacidad para controlar la maniobra, los fuegos y los efectos.

La integración de la MEB no se logró antes del inicio del *WFX 17-04* y a medida que avanzaba el ejercicio, fue limitada. La MEB no consideraba el ejercicio una actividad de entrenamiento prioritaria (el comandante de la brigada (que pertenecía a la Reserva del Ejército) no participó). El representante de mayor antigüedad de la MEB era un oficial superior joven y agresivo que no había trabajado con la división antes. Pese a los mejores esfuerzos del oficial, la falta de preparación de la MEB antes del ejercicio hizo imposible integrar adecuadamente la protección al sostenimiento. Esta situación empeoró por el hecho de que la mayoría de los recursos



necesarios para controlar el área de apoyo vinieron de una tabla de organización y equipo (TOE, *table and organization equipment*) estándar de la MEB. Dado que no se pudo agregar al personal y el equipo que faltaba, el SACP de la 25ª División de Infantería solo pudo servir como un puesto de mando de coordinación durante el WFX 17-04. Las reuniones de sincronización del SACP fueron el componente más valioso del ritmo de batalla con respecto a la coordinación y gestión del área de apoyo y una herramienta esencial para resolver los problemas que surgían durante el ejercicio, lo cual significaba otra mejora considerable para el concepto de SACP.

El DCG-S de la 25ª División de Infantería estaba en el centro de atención de todo el estado mayor del área de apoyo y las decisiones que se tomaban para reforzar o complementar los esfuerzos del DMAIN eran coordinadas a través de él. Era claro que los medios de la división necesarios para las prioridades logísticas se encontraban en el SACP y funcionaban a un alto nivel, lo cual permitió al DCG-S gestionar el área de apoyo de forma eficiente. Sin embargo, los recursos, el personal técnico y los sistemas necesarios para controlar el área de apoyo en su totalidad no estaban disponibles—en particular los sistemas para controlar y despejar el espacio aéreo y controlar los fuegos, como el *Tactical Airspace Integration System*, el *Advanced Field Artillery Tactical Data System* y el *Air and Missile Defense*

La 82ª División Aerotransportada estableció su puesto de mando del área de apoyo (como se muestra aquí) en la zona de lanzamiento *Holland*, en Fort Bragg, Carolina del Norte, durante el ejercicio WFX 17-05. (Foto: Capitán Benjamin Torgersen, Ejército de EUA)

*Workstation*. El personal con formación y experiencia en la aviación, la defensa aérea y la artillería de campaña capaz de operar estos sistemas tampoco estaba disponible. A pesar de estas dificultades, el SACP ejerció mejor control que las otras divisiones anteriores y sentó las bases para que un SACP pueda convertirse en un puesto de mando de control a nivel de división.

## Doctrina emergente para el puesto de mando del área de apoyo

Nuestra experiencia con la 82ª División Aerotransportada durante el ejercicio WFX 17-05 fue influenciada por las experiencias anteriores de otras divisiones y representa una integración deliberada de todas las lecciones aprendidas. La estructura del SACP fue desarrollada teniendo en cuenta la intención de su comandante general. El general de división Erik Kurilla dispuso que todos los puestos de mando, incluyendo el SACP, fuesen más pequeños, más ligeros, más rápidos, más capaces y contaran con un estado mayor más ágil. Con esto en mente, se intentó establecer una sinergia entre los puestos de mando de combate, de sostenimiento y de protección mediante el establecimiento

de centros de operaciones tácticas. Colocamos a la 130ª MEB (de la Guardia Nacional de Carolina del Norte), la Brigada de Sostenimiento de la 82ª División Aerotransportada (ADSB, *airborne division sustainment brigade*) y los elementos de estado mayor de la división en un SACP, con los comandantes de brigada y el DCG-S sentados uno al lado del otro. Básicamente, todo el personal clave de cada uno de los tres componentes se encontraba trabajando en tiendas de campaña abiertas y contiguas para facilitar la coordinación directa (Véase la figura 1).

Cuatro camiones de cinco toneladas M1087 de caja expandible (*expando van*) fueron incorporados en caso de que UAS o exploradores enemigos comprometieran la posición y hubiera que desplazarse rápidamente. Cada cuartel general de los tres centros de operaciones tácticas (la MEB, la ADSB y el estado mayor de la división) tenía a su disposición uno de los camiones.

Al comienzo del ejercicio, nos centramos solamente en emplear un centro de asalto táctico (TAC, *tactical assault center*) del SACP responsable por un corto plazo del mando tipo misión mientras el SACP principal se establecía en el lugar asegurado por el TAC. Sin embargo, a medida que se fue revelando la amenaza y las operaciones continuaban, quedaba en evidencia que el TAC proporcionaba básicamente la misma capacidad que el DTAC proporcionaba al DMAIN, mayor flexibilidad al mando. Las limitaciones del TAC son efectivamente la conexión de los componentes de «control» que ejerce el SACP debido a que no tiene la capacidad actual para controlar ningún combate en modo TAC (capacidades de fuegos o despeje del espacio aéreo). Sin embargo, el poder de coordinación del TAC le proporciona una enorme capacidad de seguimiento logístico y una capacidad extra en el ejercicio del mando tipo misión. Este enfoque adoptado permitió como mínimo una efectiva transición de puestos de mando.

La construcción del TAC una vez que se separa del SACP también es importante. Al igual que en las áreas cercana y profunda, el área de apoyo enfrentará circunstancias exigentes que requerirán que el nodo de mando principal tenga la capacidad para reposicionarse rápidamente para disminuir su vulnerabilidad. Cómo el estado mayor es posicionado para hacer esta transición mientras se mantiene el conocimiento de la situación durante el desplazamiento es de suma importancia. Sin importar el tipo de división (p. ej. infantería, blindada o

aerotransportada), el empleo de los camiones M1087 es por lo menos una solución para estos requisitos (Véase la figura 2). Se asigna un camión para cada brigada y otro para el estado mayor de la división. También se asigna un camión como centro audiovisual de las tres unidades para proporcionar comunicaciones seguras en un ambiente alejado del ruido y el movimiento de los otros tres camiones.

Estos camiones M1087, una vez posicionados cerca de cada uno, permiten establecer una estructura funcional (Véase la figura 3), conectados con paneles de contrachapado para el suelo y cubiertos con una carpa y red de camuflaje. Además de permitirle al TAC asumir «el combate» y ejercer la función de SACP principal, esta estructura permite un cierto nivel de supervivencia ya que el camuflaje reduce las marcas de huellas vehiculares terrestres. Una vez que el TAC asume el control del combate, el SACP principal se desmantela tan rápido como sea posible y se desplaza a una nueva posición cerca del TAC.

Reunir al DCG-S, al comandante de la MEB y al comandante de la brigada de sostenimiento en un centro de mando de operaciones e inteligencia es importante para sincronizar las actividades en el área de apoyo y facilitar la coordinación y la solución de conflictos de forma inmediata en un combate que se desarrolla rápidamente. Dado el ritmo de las operaciones, una brigada de sostenimiento solo puede apoyar a una división de forma efectiva en un combate de acción decisiva. El ejercicio WFX demostró que para mantener la supervivencia de los medios de apoyo logístico es necesario integrar al TOC de la brigada de sostenimiento al SACP, en vez de colocarlo con un mando de apoyo expedicionario. La incorporación de un DCG-S en el SACP facilita tanto la coordinación y la solución de conflictos como la recepción de medios importantes desde el DMAIN.

En el WFX 17-05, la integración de la MEB, la ADSB y los estados mayores de la división fomentaron un proceso de toma de decisiones rápido y eficaz mediante la creación de células fusionadas a través de las funciones de combate. Algunas de las revelaciones más importantes del ejercicio en la revista después de la acción vinieron de un detallado análisis con respecto a dónde se sentaban los miembros clave de estado mayor durante las actualizaciones de combate y dónde se encontraban sus puestos de trabajo en relación con los

de sus pares. El diálogo temprano y continuo entre los miembros de la brigada y el estado mayor de la división fue lo que puso en acción este acuerdo conceptual.

Durante las fases de planificación de una operación militar, se debe reflexionar profundamente sobre qué medios, recursos y personal clave permanecerán en el área de apoyo—ya que por aquí pasarán y se controlarán todas las clases de abastecimientos y suministros críticos del combate. En un ambiente de amenazas dinámico y acelerado, simplemente no hay tiempo para transferir recursos o desplazar otro puesto al área de apoyo para resolver las vulnerabilidades. El SACP proporciona un nodo de mando tipo misión con las capacidades y la supervisión apropiada (en la forma de un DCG-S) para abordar las amenazas a medida que van surgiendo, solicitar medios críticos e implementar las prioridades del comandante general.

En un área de apoyo, la doctrina actual sugiere que es apropiado establecer y emplear un puesto de mando de la brigada de sostenimiento y un puesto de mando de la brigada de refuerzo a la maniobra<sup>7</sup>. La doctrina emergente sugiere que un puesto de mando tipo misión de la división es apropiado porque los medios organizativos, los recursos y las prioridades de mando demandan un nodo capaz de hacer cumplir las decisiones tomadas por el comandante general y dirigir las acciones que siguen su intención<sup>8</sup>. Esto es especialmente importante porque la amenaza en el área de apoyo probablemente será diferente de la amenaza en las áreas cercana y profunda.

El propósito de las fuerzas propias en el área de apoyo continuará siendo prevenir la interrupción de las líneas de abastecimiento y acarreo para garantizar que las fuerzas de maniobra estén abastecidas de alimentos, combustible y municiones. Las medidas preventivas que se adopten deben ser planificadas de forma continua e implementadas agresivamente. La estructura escogida para sincronizar estas acciones debe ser ensayada constantemente.

## **Evaluación final sobre la integración del SACP en una división**

El SACP solo puede ejercer dos funciones—coordinar y controlar. En una función de coordinación, un SACP no tiene la capacidad para maniobrar con fuerzas o sus fuegos, o dirigir el esfuerzo de recursos adicionales de una organización de tarea de una

división. A la inversa, un SACP en posición de control tendría todos los elementos críticos asociados con el DMAIN o el DTAC. Estos recursos críticos incluirían los sistemas de mando tipo misión que permitan al SACP monitorear y despejar el espacio aéreo, junto con proporcionar fuego de contrabatería. Los sistemas necesarios para llevar a cabo tales acciones incluyen el *Advanced Field Artillery Tactical Data System*, el *Air and Missile Defense Workstation* y el *Tactical Airspace Integration System*, además de los operadores con la experiencia necesaria para recopilar la retroalimentación y convertirla en un panorama operacional común claro. Basándonos en nuestra experiencia en ejercicios WFX de nivel división, consideramos que un SACP en posición de control es la opción más dinámica y eficaz. El SACP debe ser capaz de controlar y dirigir los combates que puedan ocurrir en la retaguardia de las fuerzas de maniobra.

En ambos roles del SACP (coordinador y, especialmente, controlador), el DCG-S aumenta la sincronización y la capacidad del puesto de mando. El DCG-S a menudo sirve como supervisor inmediato en guarnición para el comandante de la brigada de aviación de combate, el comandante de la artillería divisionaria y el comandante de la brigada de sostenimiento. Esta relación estrecha crea las condiciones para aprovechar las relaciones existentes. Por ejemplo, si es necesario atacar un objetivo en el área de apoyo pero los únicos medios de artillería disponibles forman parte del apoyo general, muchas veces una simple llamada telefónica del DCG-S al comandante de la artillería divisionaria puede transformar el apoyo general en apoyo directo hasta que el objetivo haya sido neutralizado o la amenaza haya sido reducida.

Cuando las patrullas logísticas de combate se desplazan por una ruta de abastecimiento principal sin una escolta aérea y son atacadas, la estrecha relación entre el comandante de la brigada de aviación de combate y el DCG-S puede resultar en una eficaz respuesta de apoyo. La razón por la cual este concepto funciona tan bien se debe a uno de los pilares del mando tipo misión, la confianza. Una respuesta rápida a las solicitudes de apoyo no depende del grado jerárquico o la posición, sino saber que la persona con la quien trabajas codo con codo y en la que confías necesita ayuda de inmediato. La dinámica humana impulsa este aspecto del concepto de SACP. Obviamente la cadena de mando formal

establecida en la guarnición tiene un efecto externo positivo, pero esto es siempre secundario cuando un camarada necesita ayuda.

La vulnerabilidad del área de apoyo de una división siempre será una preocupación para el comandante si la estructura del mando tipo misión no puede responder de manera eficaz a los cursos de acción del enemigo, en especial los ataques al área de apoyo. Los comandantes deben aplicar un liderazgo y los recursos adecuados al área de apoyo si quieren concentrarse plenamente en el combate que tienen enfrente o sus planes no funcionarían, como ocurrió con el rey Leónidas I mientras sus guerreros espartanos sucumbían a esta vulnerabilidad en la batalla de las Termópilas. A pesar de la valentía demostrada por estos treientos guerreros, los espartanos perdieron la

batalla y Leónidas I murió. Por otro lado, la autoridad y el control ejercida por el teniente general Pagonis durante la operación *Desert Storm* fue un acontecimiento sin precedentes que permitió obtener resultados positivos. En una época en donde la información y las formaciones se desplazan a una velocidad alarmante, delegar en un DCG-S la autoridad y el control del área de apoyo es lo que le permitirá al comandante de la división el lujo de centrarse en el combate en curso sin tener que preocuparse por su retaguardia. La implementación de una estructura parecida a la de Pagonis para hacerle frente a este permanente desafío ayudará a evitar sorpresas trágicas como ocurrió en las Termópilas, permitirá mayor creatividad y generará oportunidades como las que Pagonis aprovechó en la primera guerra del Golfo. ■

## Notas

1. Richard Abels, «Armies, War, and Society in the West, ca.300-ca.600: Late Roman and Barbarian Military Organizations and the "Fall of the Roman Empire"» Academia Naval de Estados Unidos (sitio web), consultado el 1 de diciembre de 2017, [https://www.usna.edu/Users/history/abels/hh381/late\\_roman\\_barbarian\\_militaries.htm](https://www.usna.edu/Users/history/abels/hh381/late_roman_barbarian_militaries.htm).

2. Michael F. Hammond, «Army Logistics and Its Historical Influences», *Army Sustainment* 44, nro. 1 (enero-febrero de 2012), consultado el 27 de octubre de 2017, [http://www.almc.army.mil/aolog/issues/JanFeb12/Logistics\\_Historical\\_Influences.html](http://www.almc.army.mil/aolog/issues/JanFeb12/Logistics_Historical_Influences.html).

3. *Ibíd.*

4. «German Rear-area Security in WWII», Feldgrau.com,

consultado el 27 de octubre de 2017, <https://www.feldgrau.com/WW2-German-Rear-Area-Security>.

5. *Ibíd.*

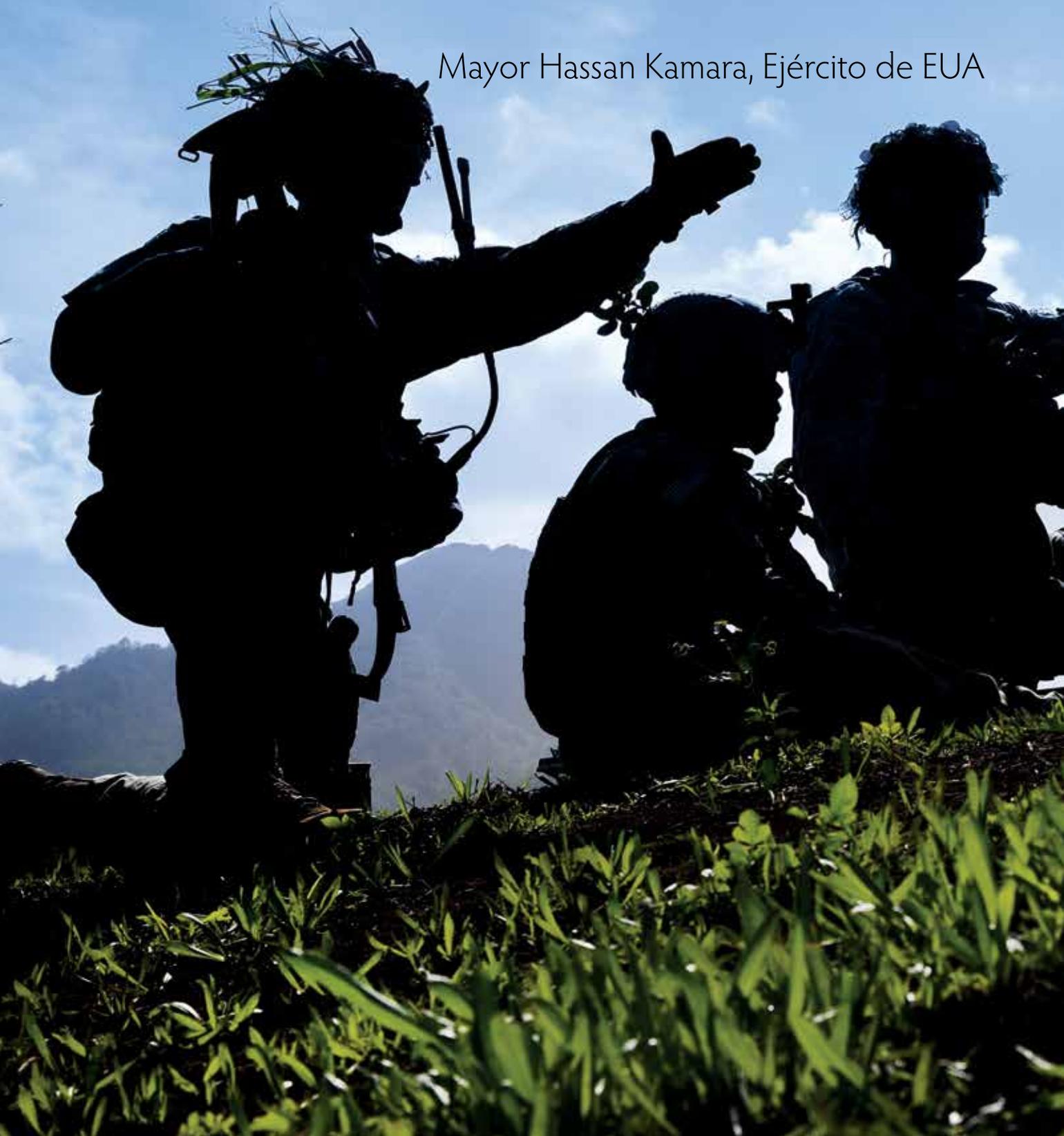
6. Greg Seigle, «Gulf War 20th: Logistics Marvels Made the "Left Hook" Work», Defense Media Network (sitio web), 23 de febrero de 2011, consultado el 27 de octubre de 2017, <http://www.defensemedianetwork.com/stories/gulf-war-20th-logistics-marvels-made-the-left-hook-work>.

7. Army Doctrine Reference Publication 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 6 de octubre de 2017), pág. 4-6.

8. Field Manual 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 6 de octubre de 2017), pág. 2-37.

# Un nuevo planteamiento fusileros de infantería del

Mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA



# para la escuadra de Ejército de EUA

*Nada que haya ocurrido en el pasado debe ser considerado sagrado, excepto el concepto de victoria. La estructura y organización de nuestro Ejército, tanto operacional como institucional, puede cambiar radicalmente y debemos estar dispuestos a aceptar ese cambio.*

—General Mark A. Milley

Desde 1940, las discontinuidades en la guerra, los asuntos militares y la sociedad, como también los pronósticos sobre las guerras futuras, son suficientes para invalidar muchos de los principales argumentos, datos y suposiciones que dieron lugar a la escuadra de infantería y justificar una reforma. Este artículo aborda estas discontinuidades y recomienda algunas reformas a la escuadra.

El Ejército de EUA adoptó la escuadra de fusileros de nueve hombres, en vez de la de doce empleada durante la Segunda Guerra Mundial, por causa de las

Soldados del 1<sup>er</sup> Batallón, 27<sup>o</sup> Regimiento de Infantería, 2<sup>a</sup> Brigada de Combate (BCT, *brigade combat team*), 25<sup>a</sup> División de Infantería, participan en un ejercicio con fuego real de armas combinadas el 6 de diciembre de 2017 en Schofield Barracks, Hawái. El ejercicio les permitió a los soldados entrenar con múltiples elementos de armas combinadas, incluyendo la artillería, el apoyo aéreo y los morteros, para tener una potencia de fuego superior en el campo de batalla. (Foto: Sargento David N. Beckstrom, Ejército de EUA)



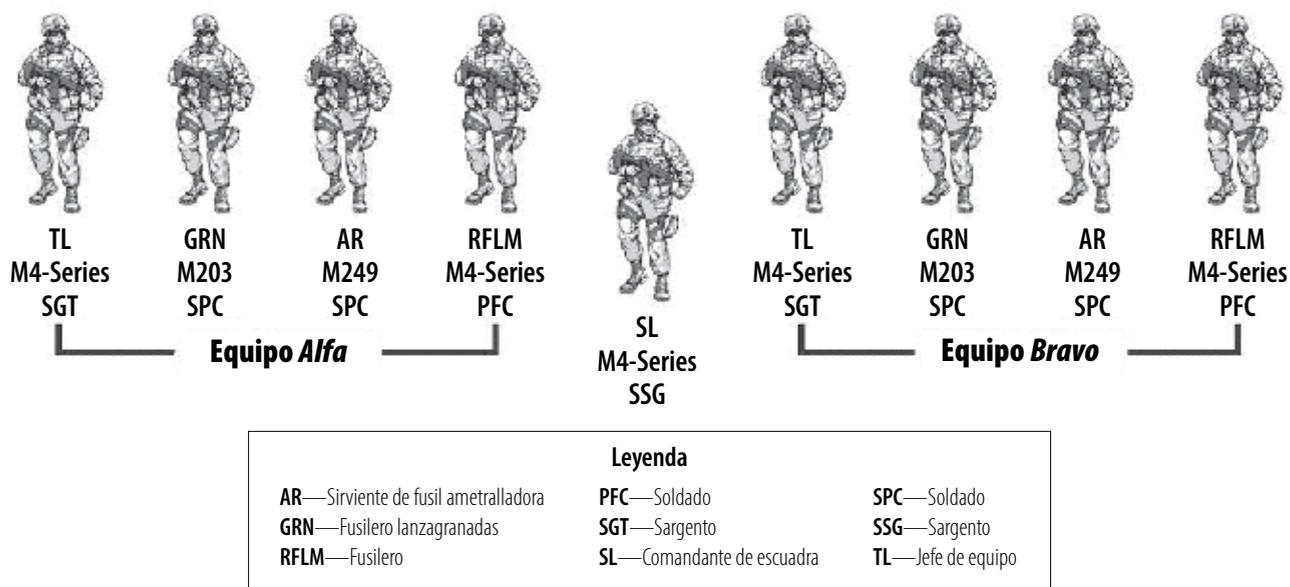
conversaciones y los hallazgos de la Conferencia de Infantería de 1946 en Fort Benning, Georgia<sup>1</sup>. Si bien ha evolucionado un poco, la escuadra de fusileros actual todavía está constituida todavía por nueve hombres (dos equipos de fuego de cuatro soldados comandados por dos jefes de equipo que son subordinados al comandante de escuadra). El general Robert B. Brown está de acuerdo con que la escuadra de infantería ha sido básicamente la misma con el paso del tiempo y que ha cambiado muy poco, señalando que «a pesar de los nuevos equipos y los avances tecnológicos que se emplearon en Afganistán y en Irak, las escuadras operan de la misma manera que lo hicieron sus predecesoras en Vietnam y Corea»<sup>2</sup>.

John Kotter, un experto en cambios, establece que es importante evaluar y gestionar los sistemas, las estructuras [como la escuadra de infantería] y los conceptos organizativos para seguir el actual ritmo del cambio. Escribió: «El mundo en la actualidad está cambiando a un ritmo en el que las culturas, las estructuras y los sistemas básicos que fueron construidos en el siglo pasado no dan abasto con las demandas a las que son sometidos»<sup>3</sup>. En el caso de la escuadra de infantería, la afirmación de Kotter sugiere que los expertos y los profesionales en asuntos militares

deberían examinar el antiguo concepto de escuadra de infantería para que este continúe siendo relevante.

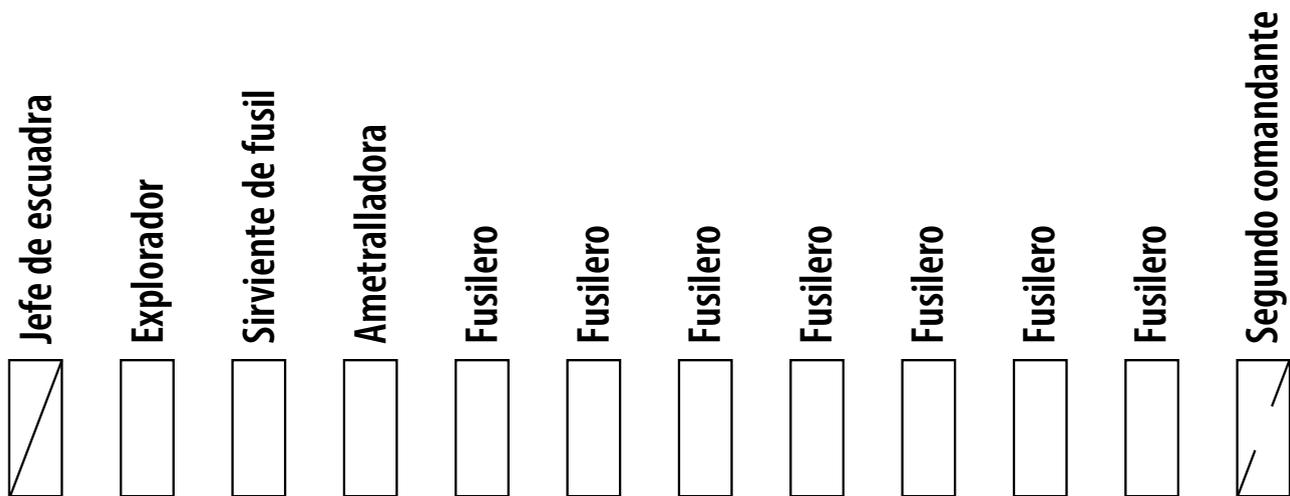
Entonces, ¿cuán relevantes son los principales argumentos, datos y suposiciones que dieron lugar a la escuadra de infantería en relación con los avances en la guerra, los asuntos militares y la sociedad desde 1946, como también los pronósticos sobre las guerras del futuro? No mucho, ya que los avances han invalidado convincentemente la lógica inicial para la configuración y el empleo de las escuadras de fusileros y justifican su reorganización y reforma.

¿Por qué centrarse en la escuadra de fusileros si solo es una pequeña parte del concepto organizativo de combate total? Este artículo se centra en la escuadra de fusileros de infantería (no en sus variantes de infantería mecanizada o *Stryker*) porque esta es la base de la fuerza decisiva del futuro. La configuración actual de la escuadra, dados los cambios en la guerra desde que fue adoptada, probablemente experimentará problemas innecesarios en las operaciones futuras que podrían evitarse si se reconfigura y se readapta antes de emplearse. (La figura 1 muestra la configuración actual de la escuadra de infantería)<sup>4</sup>. Esta desconcertante posibilidad ya se manifiesta a medida que los cambios en la tecnología y la guerra añaden nuevas capacidades y equipo (p. ej., guerra electrónica



(Gráfico de Army Techniques Publication 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad*, abril de 2016)

**Figura 1. Escuadra de infantería moderna (Las unidades mecanizadas y Stryker modifican la estructura de la escuadra para operar con vehículos)**



(Gráfico de Field Manual 22.5, *Infantry Drill Regulations*, julio de 1939)

## Figura 2. Escuadra de fusileros de infantería (12 hombres) de la Segunda Guerra Mundial con fusiles automáticos

y drones), además de funciones de combate al concepto de escuadra antiguo.

Al señalar el problema que afecta a la base de la fuerza decisiva del futuro, este análisis ayudará a promover investigaciones subsiguientes que evaluarán críticamente el legado conceptual de fuerza u orden de batalla del Ejército de EUA (incluyendo las configuraciones para las escuadras de asalto aéreo, aerotransportadas, mecanizadas y *Stryker*) y permitirán determinar el nivel de obsolescencia según los cambios en la guerra y los asuntos militares desde que fueron adoptados.

Las dimensiones de la guerra (operacional, tecnológica, logística y social) de sir Michael Howard son usadas como unidades de análisis para destacar cómo los cambios en los asuntos militares y en la sociedad desde la creación de la escuadra, como también los pronósticos sobre la guerra del futuro, merecen ser reconsiderados y modificados<sup>5</sup>. Este marco, además de abarcar las dimensiones típicas militares (operacional y logística), considera las dimensiones tecnológica y social, las cuales son tan intrínsecas a la guerra como las dimensiones logística y operacional. Podría decirse que este es el mejor marco para demostrar de forma integral cómo los cambios en los asuntos militares y en la sociedad desde la década del 40 —como también los pronósticos sobre la guerra del futuro— son suficientes para reevaluar y reformar el concepto de escuadra.

### Dimensiones de la guerra

Una breve discusión sobre las dimensiones de la guerra es necesaria para enmarcar y el análisis a continuación. Howard emplea las dimensiones de la guerra como un marco para analizar la estrategia militar, pero ellas también son herramientas adaptativas, útiles y transformadoras que permiten evaluar de manera integral el impacto a largo plazo de las discontinuidades tecnológicas, sociales, logísticas y operacionales en las organizaciones funcionales de combate.

**Dimensión operacional.** Desde una perspectiva de transformación de Fuerza, planificar e implementar cuidadosamente cambios en la dimensión operacional mejorará cómo emplear de manera decisiva los efectivos y las capacidades contra el adversario. Cuando las organizaciones combatientes planifican

**El mayor Hassan Kamara, Ejército de EUA,** es un investigador (*fellow*) del Chief of Staff of the Army Strategic Study Group (SSG) que actualmente sirve en el Army Future Studies Group y la Army Modernization Task Force. Obtuvo una licenciatura en Ciencias Políticas en Arizona State University y maestrías en Estudios Estratégicos en la Naval Postgraduate School (NPS) y en Adquisiciones y Compras en Webster University. Se graduó con honores del Command and Staff Course de la U.S. Naval War College. Kamara ha comandado una compañía de infantería *Stryker* en Fort Bliss, Texas, y una compañía blindada en Kirkuk, Irak.

o implementan cambios, deben garantizar que han abarcado todas las dimensiones de la guerra, no solo la dimensión operacional.

**Dimensión logística.** Cuando este marco se usa para examinar la transformación militar, ayuda a identificar y destacar las consideraciones críticas de cambio en la logística (abastecimiento, mantenimiento, apoyo médico, etc.).

**Dimensión social.** Cuando se aplica el marco de las dimensiones de la guerra para transformar a la Fuerza, la dimensión social nos ayuda a ver la interacción de las organizaciones combatientes con la sociedad, las culturas y el ambiente (p. ej. la superpoblación y las megaciudades) durante y al final de la guerra. Esta dimensión nos lleva a preguntas como: ¿Cuáles serán las implicaciones para las organizaciones militares en caso de que sea necesario un reclutamiento masivo como suele ocurrir generalmente en las guerras convencionales?

**Dimensión tecnológica.** Desde una perspectiva de transformación de Fuerza, la dimensión tecnológica se centra en los avances tecnológicos que pueden proporcionar una superioridad operacional contra adversarios potenciales mientras facilita la logística y la interacción estratégica con la población local en una zona de conflicto. Según Howard, desde el siglo XX, el papel de la tecnología «como dimensión significativa e independiente ya no se puede ignorar»<sup>6</sup>.

## La escuadra y las discontinuidades en las dimensiones de la guerra

La guerra y los asuntos militares han evolucionado considerablemente desde 1946 y presentan discontinuidades que hacen necesario reevaluar y reformar el antiguo concepto de escuadra. Como se señala en cada una de las dimensiones de la guerra, tales discontinuidades son suficientes para cuestionar e incluso (en la mayoría de los casos) invalidar los argumentos, datos y suposiciones que dieron lugar a la escuadra de infantería.

## La escuadra en la dimensión operacional de la guerra

La Conferencia de Infantería de 1946 fue organizada para estudiar las experiencias del Ejército en la Segunda Guerra Mundial desde el punto de vista de la infantería y para extraer lecciones que ayudarían a superar los retos organizativos, de entrenamiento y equipo, como también impulsar reformas institucionales

y la innovación. El coronel A. O. Connor durante su presentación en la conferencia dijo: «El propósito de la Conferencia de Infantería es llegar a conclusiones acertadas sobre cómo solucionar los problemas actuales y futuros de la infantería»<sup>7</sup>. Oficiales, suboficiales y soldados de tropa de todos los teatros de operaciones de la Segunda Guerra Mundial asistieron a la conferencia. Los asistentes fueron divididos en comités; el comité A se centró principalmente en los equipos militares mientras que el comité B —bajo el liderazgo del general de división James M. Gavin— se centró en los problemas de organización. Desde luego que la doctrina fue debatida ampliamente en los dos comités. Ambos votaron sobre las propuestas para transformar a la Fuerza incluidas en el informe final de la conferencia para el general de división John Wilson «Iron Mike» O'Daniel, comandante de la Escuela de Infantería en aquel entonces.

**Fundamentos de la escuadra antigua.** Basándose en argumentos relacionados con el mando y control, la supervivencia y el fuego y maniobra, el comité B recomendó cambiar la escuadra de fusileros de doce hombres empleada en la Segunda Guerra Mundial, a nueve hombres<sup>8</sup>. La escuadra de doce estaba compuesta por un comandante de escuadra, un comandante de escuadra reemplazante, un equipo de tres soldados con fusiles automáticos (un sirviente de fusil ametralladora, un sirviente de fusil ametralladora reemplazante y un sirviente municionero) y siete fusileros, de los cuales dos eran designados como exploradores (Véase la figura 2)<sup>9</sup>. La escuadra de nueve hombres propuesta estaba constituida por un comandante de escuadra, dos exploradores, un sirviente de fusil ametralladora, un sirviente de fusil ametralladora reemplazante y cuatro fusileros (incluyendo un fusilero lanzagranadas)<sup>10</sup>. El comité recomendó esta nueva organización para la escuadra porque creía que este era el mayor número de personal que un comandante de escuadra podía controlar durante el combate.

En la conferencia, la escuadra fue definida como «un grupo de soldados de tropa organizado como un equipo: la unidad táctica más pequeña compuesta por solo el número de hombres que el comandante sea capaz de dirigir fácilmente en el terreno». Debido a esta definición, se decidió «limitar el tamaño de la escuadra al número de hombres que un comandante puede controlar personalmente a través de la voz o señales



convencionales»<sup>11</sup>. En su informe, el comité B declaró que «un hombre en condiciones favorables no puede controlar más de ocho hombres en el terreno»<sup>12</sup>.

La supervivencia de la escuadra como organización en un combate de gran desgaste fue otro factor que llevó a la proposición de una nueva escuadra, pero este era un factor secundario al mando y control. Los miembros de la Conferencia de Infantería observaron que las escuadras de infantería por lo general operaban por debajo de su capacidad durante la Segunda Guerra Mundial y buscaron garantizar que cualquier cambio a la escuadra de doce hombres le permitiría mantener su supervivencia y su eficacia durante el combate. De acuerdo con esta mentalidad, el comité decidió que la escuadra de nueve hombres era la organización con la mayor capacidad para sobrevivir que un comandante de escuadra podría controlar mediante la voz y las señales convencionales durante el combate. En otras palabras, la mayoría de los participantes de la conferencia estuvieron de acuerdo en que la escuadra de nueve hombres, si bien era pequeña, sería capaz de apoyar la maniobra del pelotón después de desgastarse un poco en el campo de batalla<sup>13</sup>.

Soldados de la Compañía A, 2º Batallón, 501º Regimiento de Infantería Paracaidista, disparan un mortero de 81 mm el 26 de diciembre de 2017 para apoyar a soldados afganos durante la operación *Maiwand 10*, en la provincia de Helmand, Afganistán. Los soldados dispararon múltiples proyectiles de iluminación en el área cercana de Marjah, en la cual los soldados afganos experimentaron una emboscada nocturna. (Foto: Sargento Justin T. Updegraff, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA)

Además, basándose en lo experimentado durante la Segunda Guerra Mundial, los participantes de la Conferencia de Infantería creían que la unidad más pequeña capaz de fuego orgánico y maniobra era el pelotón. Los que proponían la escuadra nueva —la mayoría del comité B— argumentaron que durante la Segunda Guerra Mundial «la escuadra de fusileros casi nunca empleaba maniobras tácticas en el ataque, p. ej. elementos básicos como la exploración, la base de fuegos y la maniobra»<sup>14</sup>. En su presentación sobre la organización de la infantería, Connor señaló que «los pelotones ganan la guerra» y añadió que «en el combate, el fuego y movimiento es trabajo del pelotón»<sup>15</sup>. Los participantes de la conferencia consideraban que la escuadra era capaz de fuego y maniobra solo a nivel de pelotón—para establecer una base de fuegos en apoyo a la maniobra de otras escuadras del pelotón o para maniobrar como una



Un sistema de reabastecimiento aéreo autónomo deja caer una pequeña carga el 12 de abril de 2017 durante el ejercicio *Maneuver Fires Integrated Experiment* (MFI) en Fort Sill, Oklahoma. (Foto: Monica Wood)

sola unidad mientras otra escuadra proporciona el apoyo de fuego. Muchos de los participantes, especialmente los del comité B, no creían que la escuadra fuese capaz de fuego y maniobra a nivel de escuadra (un equipo de fuego apoya la maniobra del otro equipo de fuego con fuegos). Por lo tanto, concluyeron que no era necesario mantener la escuadra de fusileros de doce hombres por su capacidad superior de fuego y maniobra.

**Discontinuidades desde 1946 y preocupaciones futuras.** Mucho ha cambiado en la dimensión operacional desde 1946 que invalida los argumentos, datos y suposiciones mencionados anteriormente para adoptar la escuadra de infantería de nueve hombres en aquel momento. En términos de mando y control, los dispositivos de comunicación modernos con los que cuentan los soldados de infantería hoy en día hacen posible que los comandantes de escuadra puedan comunicarse con sus jefes de equipo y dirigirlos, y —de ser necesario— con cualquier otro miembro de la escuadra. La tecnología, jefes de equipo competentes y el auge de la filosofía de mando tipo misión permiten que el comandante de escuadra de hoy en día pueda maniobrar con más de ocho

hombres. Además, las herramientas de conocimiento de la situación con las que los soldados cuentan, como el sistema de telecomunicaciones *Warfighter Information Network–Tactical* (WIN-T), les permiten a los comandantes maniobrar las formaciones mucho más allá de las señales convencionales, la voz o la distancia visual<sup>16</sup>.

Aunque no fue considerado relevante en la conferencia de 1946, el fuego y maniobra a nivel de escuadra es una parte integral de la infantería actual, y las mejoras en la adquisición de objetivos (*targeting*) por parte de los adversarios de Estados Unidos con capacidades similares hace necesario que la escuadra se emplee como la unidad de maniobra primaria más pequeña en los campos de batalla futuros. Este último punto requeriría expandir la escuadra para aumentar la capacidad de fuego durante la maniobra e invalidaría cualquier necesidad de mantener la escuadra reducida para que fuera más maniobrable como un elemento monolítico singular durante las acciones de fuego y maniobra del pelotón.

En lo que respecta a la dimensión operacional, los argumentos, datos y suposiciones principales para la creación de la escuadra de infantería de nueve hombres son obsoletos e inválidos. En otras palabras, los argumentos de la Conferencia de Infantería de 1946 que llevaron al desarrollo del antiguo concepto de escuadra han sido en gran parte invalidados por los cambios en la guerra, los asuntos militares y la sociedad. Esto requiere una reevaluación exhaustiva del concepto y una reforma posterior.

## La escuadra en la dimensión logística de la guerra

Como se mencionó anteriormente, esta dimensión aborda los aspectos de reclutamiento, equipo y sostenimiento de la guerra. Con respecto a la transformación de la escuadra, esta dimensión se centra en el personal, el equipo y el sostenimiento.

**Fundamentos de la escuadra antigua.** El personal y el equipo fueron los aspectos más abordados para determinar cómo modificar la escuadra en la Conferencia de Infantería de 1946. En términos de dotación de personal, integrar los reemplazos durante la guerra parecía ser la principal preocupación logística que respaldaba la recomendación de una escuadra de nueve hombres. La logística de la escuadra, en términos de sostenimiento (abastecimiento, mantenimiento, etc.), no fue abordada en la conferencia, lo cual es comprensible dado que los comandantes de infantería en aquella época veían las operaciones de pequeñas unidades a través del pelotón.

Los participantes de la conferencia estaban a favor de una escuadra de nueve hombres porque estimaban que sería más fácil para los nuevos reclutas y los reemplazos comprender y combatir en una formación más pequeña. Los participantes de la conferencia estaban condicionados en gran medida por sus observaciones de los suboficiales de la Segunda Guerra Mundial, los cuales tuvieron muchas dificultades a la hora de comandar las escuadras de doce hombres. El consenso parecía ser que se mantendría un concepto de escuadra simple con nueve hombres para que los reclutas y los reemplazos de un ejército movilizad o en masa pudieran comprender y combatir rápidamente en este nuevo esquema durante la guerra. El general Omar Bradley mencionó esta preocupación en el discurso que dio en la conferencia y aprobó la recomendación de una escuadra de nueve hombres, citando los problemas que los suboficiales

enfrentaban cuando asumían el mando de una escuadra debido al gran desgaste. Dijo: «Puesto que las bajas nos obligaban a ascender a los soldados rápidamente, a veces teníamos comandantes de escuadra que tenían muchas dificultades para dirigir una escuadra tan grande»<sup>17</sup>.

**Discontinuidades desde 1946 y preocupaciones futuras.** La guerra, los asuntos militares y la sociedad han evolucionado lo suficiente con respecto a esta dimensión y han socavado la lógica para la creación de una escuadra de infantería de nueve hombres. Restringir la escuadra a nueve hombres para facilitar la integración de reclutas ante una movilización masiva ya no es un argumento válido. Además de los entrenamientos prácticos en el terreno, en los que generalmente se emplean varios recursos (p. ej. munición, combustible) y por lo cual no se pueden realizar con mucha frecuencia, el Ejército puede realizar los entrenamientos a través de simulaciones de realidad virtual. Se podría argumentar que esta rentable capacidad de entrenamiento le permite al Ejército adiestrar a reclutas de una manera más eficaz que durante la época de la Segunda Guerra Mundial debido a la frecuencia con que se puede realizar en ambientes de combate simulados e inmersivos. Esto ayuda a disminuir la preocupación de que el Ejército no tendría la misma capacidad para entrenar e integrar a los reclutas si decidiera aumentar el tamaño de la escuadra.

El reabastecimiento a nivel de escuadra, si bien no se abordó en la Conferencia de Infantería de 1946, podría convertirse en un problema para la infraestructura logística del Ejército a medida que aumenta la dispersión de fuerzas —probablemente hasta el nivel de escuadra— en los campos de batalla futuros. Los avances en los sensores, la adquisición de objetivos y los fuegos de precisión de largo alcance de adversarios potenciales con las mismas capacidades probablemente harán necesario dispersar las fuerzas estadounidenses cada vez más en los campos de batalla futuros.

## La escuadra en la dimensión social de la guerra

El reclutamiento masivo fue un factor fundamental para la victoria de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial. Las filas del Ejército de EUA se llenaron con relativa rapidez de ciudadanos-soldados que tenían poca experiencia en comparación con los soldados regulares, pero que tenían ganas de entrenar y luchar.

**Fundamentos de la escuadra antigua.** Las experiencias de guerra con respecto al entrenamiento y a la integración de reclutas en el servicio activo fue uno de los factores que llevó a que muchos de los participantes de la conferencia de 1946 optaran por la escuadra de infantería de nueve hombres. Basándose en sus experiencias de primera mano, estos veteranos creían que sería más fácil entrenar e integrar a reclutas con poca experiencia en la escuadra de nueve hombres que en la de doce simplemente porque el mando y control sería mejor en una formación más pequeña. Por ello, los participantes eligieron la escuadra de nueve hombres.

**Discontinuidades desde 1946 y preocupaciones futuras.** Gracias a la capacidad inherente para aprender más en la era de la información, se podría argumentar que hoy en día el Ejército está mejor preparado para entrenar eficazmente a reclutas en caso de una movilización masiva que durante su entrada en la Segunda Guerra Mundial. Esto hace innecesario limitar la escuadra a nueve hombres para ayudar al recluta a entender mejor cómo funciona la unidad. Además, la tecnología de la información —en la forma de juegos y medios de comunicación— ha expuesto al público estadounidense a la guerra a un nivel completamente superior a lo que se presenció durante los años de entreguerras (el período entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial). Gracias a la tecnología, los jóvenes estadounidenses en el siglo XXI, por lo general, han sido más expuestos a algún tipo de simulación de combate cercano (videojuegos, realidad virtual, *paintball*, etc.) que sus coetáneos del período de entreguerras. En su investigación sobre cómo se desarrollan las personas más productivas, Geoff Colvin, a través de sucesivos estudios de caso sobre estas personas en diferentes campos, demuestra de manera convincente que un rendimiento excepcional se logra a través de la práctica deliberada o sostenida. Esto sugiere que, basado en un entrenamiento sostenido mediante simulaciones de combate de realidad virtual antes de alistarse en el Ejército, los jóvenes de hoy tal vez estén mejor preparados (en términos de conocimientos tecnológicos e instintos de combate) que los jóvenes de la época de la Segunda Guerra Mundial y la guerra de Corea<sup>18</sup>. Este interesante desarrollo en la sociedad estadounidense podría beneficiar a la nación en caso de una guerra que requiera una movilización masiva y es otro factor que hace

necesario reconsiderar la lógica de limitar la escuadra de infantería a nueve hombres para facilitar la rápida integración y entrenamiento de los reclutas.

**El crecimiento demográfico, factor determinante.** Los cambios en la sociedad, particularmente el crecimiento de las megaciudades, ponen en duda la decisión adoptada en la Conferencia de Infantería de hacer la escuadra más pequeña para tener un mayor mando y control. De cara al futuro, la emergencia y el crecimiento de megaciudades a nivel mundial significa que las guerras del futuro probablemente tomarán lugar en ambientes urbanos extremadamente congestionados y restringidos. Según el Ejército de EUA, «es muy probable que las megaciudades sean terrenos estratégicos clave en las crisis futuras que requieran la intervención de las Fuerzas Armadas estadounidenses». Esto se debe en gran parte a factores como «las tendencias demográficas, de urbanización y de recursos, las cuales contribuyen al aumento de las megaciudades y no muestran señales de estar disminuyendo o retrocediendo»<sup>19</sup>.

El general Mark A. Milley parece compartir esta opinión y declara que «las guerras del futuro casi seguro tendrán lugar en las ciudades, lo cual puede repercutir significativamente en las Fuerzas Armadas»<sup>20</sup>. Esta evolución de los ambientes urbanos aumentará el desgaste del personal, el equipo y la munición en las futuras operaciones de combate. El combate en la ciudad alemana de Aquisgrán en octubre de 1944 ayuda a entender cómo el combate urbano futuro contra un adversario convencional en una megaciudad podría afectar a la escuadra de infantería. John C. McManus escribe que a pesar de los valientes esfuerzos de los médicos militares en Aquisgrán:

«Las bajas seguían degradando el poder de combate de las compañías de fusileros. En pocos días, la mayoría se encontraba operando con la mitad o dos tercios de su capacidad. Todas las noches, los oficiales de personal traían nuevos reemplazos a las compañías. Esto permitía que las compañías de fusileros siguieran operando, si bien por debajo de su capacidad y siempre con necesidad de refuerzos»<sup>21</sup>.

En Aquisgrán, las escuadras de doce hombres sin duda demostraron que su supervivencia organizativa superior (capacidad para sobrevivir y mantener su

eficiencia de combate a pesar del desgaste) fue una ventaja en el combate urbano de gran desgaste contra un adversario convencional altamente competente. Tal como en Aquisgrán y en otras batallas que tuvieron lugar en terrenos predominantemente urbanos, en los combates futuros que ocurran en megaciudades contra un adversario con capacidades similares, la escuadra de infantería probablemente perderá muchos más soldados que los que perdió contra los insurgentes en las ciudades iraquíes. Por lo tanto, necesitarán ampliar su formación para retener su efectividad a medida que se desgastan. La supervivencia organizativa será esencial en este aspecto, dado que el sistema de reemplazo de tropas de combate del Ejército no ha sido puesto a prueba de tal manera desde la guerra de Vietnam, la cual ocurrió hace más de medio siglo.

## La escuadra en la dimensión tecnológica de la guerra

La tecnología debería ser un factor destacado con respecto al concepto y el empleo de la futura escuadra de infantería. El crecimiento tecnológico y la automatización han aumentado la capacidad para trabajar más y al mismo tiempo han reducido la necesidad de emplear personas para el comercio. Sin embargo, ocurre justamente lo opuesto en la escuadra de fusileros de infantería. La tecnología y la automatización parecen haber aumentado la carga de trabajo de la escuadra en los campos de batalla contemporáneos, ya que los nueve hombres de la escuadra tienen que operar y gestionar más equipo, además de las funciones de combate antiguas.

**Fundamentos de la escuadra antigua.** Los participantes de la conferencia apoyaron la recomendación de una escuadra de infantería de nueve hombres basándose en suposiciones sobre la tecnología. Algunos concluyeron que los avances en aquel momento y en el futuro de los sistemas de armas, como fusiles automáticos y ametralladoras más livianos y mejorados, harían innecesaria la potencia de fuego proporcionada por los tres hombres adicionales en la escuadra de doce. En otras palabras, los participantes creían que las mejoras en los sistemas de armas modernos de la escuadra de nueve hombres sería equivalente a la potencia de fuego de la escuadra de doce hombres que empleaba armas antiguas, justificando así la recomendación de una escuadra más pequeña. Por ejemplo, en su testimonio

en la conferencia, Bradley dijo que él consideraba que la escuadra era demasiado grande y prefería una escuadra más pequeña, declarando: «Con mejores armas, tal vez sea mejor no tener a tantos [fusileros] en un equipo»<sup>22</sup>. Como se pronosticó en 1946, tanto las armas como la potencia de fuego mejoraron. Sin embargo, dada la proliferación de avances similares entre adversarios potenciales, estos avances ya no son una justificación válida retener a la reducida escuadra de infantería de nueve hombres.

**Discontinuidades desde 1946 y las preocupaciones futuras.** Si bien la tecnología desde 1946 ha ayudado a aumentar la potencia de fuego de la escuadra de infantería a lo que es hoy y sin duda alguna continuará mejorándola en el futuro, no es motivo suficiente para retener o reducir el número de soldados que integran la escuadra en la actualidad. De hecho, es todo lo contrario, la tecnología militar emergente que mejorará la capacidad de la escuadra, como los drones armados y la robótica, es un argumento sólido para aumentar el número de soldados en la escuadra de infantería con otro equipo de fusileros.

## Razones para el cambio

Las discontinuidades señaladas en los asuntos militares y la sociedad, como también los pronósticos sobre las guerras futuras hacen necesario replantear y reformar la escuadra. Desde un punto de vista operacional, dado que el mando y control es ahora posible en una escuadra más grande, el Ejército debería incorporar más hombres a la escuadra para aumentar su capacidad para sobrevivir una destrucción total en un combate de gran desgaste contra adversarios con capacidades similares.

En términos logísticos, combatir de manera dispersa en los campos de batalla futuros para negar la eficacia de la adquisición de objetivos por el enemigo requerirá maneras innovadoras para reabastecer a las escuadras remotas sin sobrecargar la infraestructura logística del teatro. Adaptar la escuadra para que aproveche nuevas tecnologías, como los drones, para el abastecimiento y la logística podría ayudar al Ejército a luchar de forma dispersa y complicar la adquisición de objetivos del enemigo en los conflictos convencionales del futuro. Con miras a tales avances, el Ejército experimentó en abril de 2017 con múltiples prototipos de vehículos aéreos no tripulados

(UAV, *unmanned aerial vehicle*) llamados sistemas de reabastecimiento aéreo autónomos (JTAARS, *joint tactical autonomous air resupply system*)<sup>23</sup>.

Con base en los cambios de la dimensión social de la guerra —como el crecimiento demográfico y las megaciudades— y la posibilidad real de un combate urbano de gran desgaste en una megaciudad, aumentar el número de integrantes en la escuadra mejorará su supervivencia en el combate. Además, los avances tecnológicos en los entrenamientos y mayor exposición de la población a simulaciones de combate hacen innecesario mantener a la escuadra pequeña para que los reclutas entiendan mejor cómo funciona.

Desde un punto de vista tecnológico, agregar otro equipo a la escuadra podría optimizar sus capacidades de guerra electrónica, cibernéticas y de reconocimiento armado no tripulado. De conformidad con la emergente filosofía de mando tipo misión, aumentar el tamaño de la escuadra para aprovechar las tecnologías mencionadas anteriormente la ayudará a operar separada de su unidad de pertenencia (pelotón y compañía) en los campos de batalla futuros. En los conflictos interestatales del futuro contra adversarios con capacidades similares, los comandantes del Ejército visualizan campos de batalla en los cuales las unidades más pequeñas (probablemente la escuadra) combatirán de forma dispersa para complicar la adquisición de objetivos y los fuegos del enemigo mientras mantienen su capacidad para agruparse, según sea necesario. Milley cree que en los campos de batalla del futuro se emplearan los sensores con mucha frecuencia, y

«... con sensores por todos lados, la probabilidad de ser visto es muy alta... y si puedes ser visto, serás atacado. Por lo tanto, esto significa que para sobrevivir, nuestras formaciones... probablemente tendrán que ser pequeñas. Tendrán que moverse constantemente. Tendrán que agruparse y dispersarse con rapidez»<sup>24</sup>.

Se podría decir que la principal capacidad de combate orgánica que la escuadra necesitará cuando luche separada de la unidad a la que pertenece (pelotón y compañía) será el reconocimiento. En un campo de batalla lleno de sensores, es esencial localizar al enemigo primero a través del reconocimiento y aprovechar rápidamente los fuegos para destruirlo.

## Recomendaciones

El Ejército debería considerar restaurar la unidad de reconocimiento que utilizó en la Segunda Guerra Mundial, con algunas modificaciones, para aumentar el nivel de supervivencia de la escuadra en el combate de gran desgaste, proporcionarle mejores recursos para gestionar la carga de trabajo de las nuevas capacidades que están siendo integradas (drones, cibernética y guerra electrónica) y ayudarla a operar y combatir separada de la unidad a la que pertenece en los campos de batalla del futuro. En teoría, un equipo de reconocimiento/cibernético de tres soldados, con formación en los sistemas aéreos no tripulados y los sistemas robóticos, proporcionará capacidades permanentes de guerra electrónica, cibernéticas y de reconocimiento armado no tripulado a la escuadra. Este cambio podría aumentar la supervivencia de la escuadra (de forma cuantitativa) como un elemento pequeño y disperso en el campo de batalla y empoderarla para que luche en múltiples dominios [terrestre, aéreo y cibernético]. El cambio le podría proporcionar a la escuadra la capacidad para aprovechar la tecnología robótica y de drones para el reabastecimiento en los ambientes de combate dispersos del futuro. Esta reforma también creará una arquitectura organizativa abierta en la escuadra para la integración continua y el empleo de la tecnología robótica y de drones que evoluciona con rapidez.

## Conclusión

Los cambios en la guerra, los asuntos militares y la sociedad desde 1940, como también los pronósticos sobre la guerra del futuro, invalidan muchos de los principales argumentos, datos y suposiciones que dieron lugar a la antigua escuadra de infantería de nueve personas y justifican una reevaluación y una reforma institucional. Este es el momento más oportuno para este cambio ya que el Ejército está considerando cambios en la organización que facilitarán las operaciones en múltiples dominios (terrestre, marítimo, aéreo, en el espacio exterior y en el ciberespacio), coherente con el concepto de combate multidominio.

A pesar de ser un tipo de vaca sagrada institucional, es hora de reevaluar y reformar la escuadra aumentando su tamaño para que pueda sobrevivir y rendir mejor en el campo de batalla. Según Milley: «Es mejor [para el Ejército de EUA] que nosotros mismos sacrifiquemos

nuestras vacas sagradas que perder la guerra por rehusarnos a pensar lo impensable»<sup>25</sup>. Como consecuencia, los estudios subsiguientes deberían abordar y explorar los nuevos conceptos organizativos de la escuadra no solo en las formaciones (incluyendo la *Stryker* y las escuadras de infantería mecanizadas), sino

en todo el orden de batalla del Ejército de EUA (desde el pelotón hasta el nivel de ejército). Fomentar este tipo de diálogo es esencial para garantizar que la estructura y la organización del Ejército de EUA estén preparadas para el conflicto a pesar de las discontinuidades en las dimensiones de la guerra. ■

## Notas

**Epígrafe.** Mark A. Milley, «AUSA Eisenhower Luncheon, 4 October 2016», (discurso, Association of the United States Army [AUSA], Washington, DC, 4 de octubre de 2016), pág. 15, consultado el 7 de diciembre de 2017, [https://wpswps.org/wp-content/uploads/2016/11/20161004\\_CSA\\_AUSA\\_Eisenhower\\_Transcripts.pdf](https://wpswps.org/wp-content/uploads/2016/11/20161004_CSA_AUSA_Eisenhower_Transcripts.pdf).

1. *Report of Committee «B» on Tactics and Technique* (Fort Benning, Georgia: The United States Army Infantry School, 1946), T-18, pág. 6.

2. Robert B. Brown, «The Infantry Squad: Decisive Force Now and in the Future», *Military Review* 91, nro. 6 (noviembre-diciembre de 2011): pág. 2, consultado el 12 de diciembre de 2017, [http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview\\_20120630MC\\_art004.pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art004.pdf).

3. John P. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014), pág. vii.

4. Army Techniques Publication 3-21.8, *Infantry Platoon and Squad* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office (GPO), 2016) pág. 1-13.

5. Michael Howard, *The Causes of Wars*, 2a ed. (Londres: Maurice Temple Smith, 1983), pág. 105.

6. *Ibid.*, págs. 104-5.

7. A. O. Connor, «The Infantry Conference: Lecture on Infantry Organization», (transcripción, U.S. Army Infantry School, Fort Benning, Georgia, 10 de junio de 1946) pág. 1, consultado el 11 de diciembre de 2017, <http://cgsc.contentdm.oclc.org/utills/getdownloaditem/collection/p4013coll8/id/441/filename/431.pdf/mapsto/pdf>.

8. *Report of Committee «B» on Tactics and Technique*, T-18. El término «supervivencia» es empleado en este artículo para referirse a la capacidad de la escuadra para retener su eficiencia de combate durante el combate de desgaste. Esto es coherente con la definición de «supervivencia» de Joint Publication 4-0, *Joint Logistics* (Washington, DC: GPO, 16 de octubre de 2013), pág. I-10: «La supervivencia es la capacidad de una organización para prevalecer a pesar de efectos adversos o amenazas potenciales».

9. Field Manual (FM) 7-10, *Infantry Field Manual: Rifle Company, Rifle Regiment* (Washington, DC: GPO, 1942) pág. 130, consultado el 11 de diciembre de 2017, <https://ibiblio.org/hyperwar/USA/ref/FM/FM7-10/FM7-10-6.html>; FM 22-5, *Basic Field Manual Infantry Drill Regulations* (Washington, DC: GPO, 1939), pág. 57, consultado el 11 de diciembre de 2017, <https://ia800308.us.archive.org/13/items/Fm22-5/Fm22-5.pdf>.

[ia800308.us.archive.org/13/items/Fm22-5/Fm22-5.pdf](https://ia800308.us.archive.org/13/items/Fm22-5/Fm22-5.pdf).

10. *Report of Committee «B» on Tactics and Technique*, T-18, pág. 6.

11. *Ibid.*, T-18, pág. 3.

12. *Ibid.*, T-18, pág. 5.

13. *Ibid.*, T-18.

14. *Report of Special Committee on Organization of the Infantry Division* (Fort Benning, Georgia: The United States Army Infantry School, 1946), pág. 3, consultado el 11 de diciembre de 2017, <http://cgsc.cdmhost.com/utills/getdownloaditem/collection/p4013coll8/id/418/filename/408.pdf/mapsto/pdf>.

15. Connor, «The Infantry Conference: Lecture on Infantry Organization», pág. 8.

16. «Warfighter Information Network-Tactical (WIN-T)», General Dynamics Mission Systems (sitio web), consultado el 11 de agosto de 2017, <https://gdmissonsyste.ms.com/c4isr/warfighter-information-network-tactical-win-t/>. El mando tipo misión es una filosofía que incentiva la práctica de empoderar a los subordinados para que ejecuten las misiones según la intención de los escalones superiores mediante la iniciativa disciplinada.

17. *The Infantry Conference: Report of Special Committee on Organization of the Infantry Division* (testimonio de Omar Bradley), pág. 8.

18. Geoff Colvin, *Talent is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (Nueva York: Penguin Group, 2008).

19. Marc Harris y otros, «Megacities and The United States Army: Preparing for a Complex and Uncertain Future», Chief of Staff of the Army Strategic Studies Group (CSA-SSG), trabajo de investigación del Ejército de EUA, junio de 2014, pág. 5, consultado el 11 de diciembre de 2017, <https://www.army.mil/e2/c/downloads/351235.pdf>.

20. Milley, «AUSA Eisenhower Luncheon», pág. 12.

21. John C. McManus, *Grunts: Inside the American Infantry Combat Experience, World War II through Iraq* (Nueva York: NAL Caliber, 2011), pág. 120.

22. *The Infantry Conference: Report of Special Committee on Organization of the Infantry Division* (testimonio de Omar Bradley), pág. 8.

23. Monica K. Guthrie, «Amazon-style "Drone Delivery" the Future of Military Resupply», comunicado de prensa del Ejército de EUA, 14 de abril de 2017, consultado el 11 de diciembre de 2017, [https://www.army.mil/article/186115/amazon\\_style\\_drone\\_delivery\\_the\\_future\\_of\\_military\\_resupply](https://www.army.mil/article/186115/amazon_style_drone_delivery_the_future_of_military_resupply).

24. Milley, «AUSA Eisenhower Luncheon», pág. 15.

25. *Ibid.*



El presidente Bashar al-Assad (*segundo de la izq.*) de la República Árabe Siria, el presidente ruso Vladimir Putin (*centro*), el ministro de defensa ruso general del ejército Sergei Shoigu (*segundo de la der.*) y el jefe de Estado Mayor General de las fuerzas armadas de la Federación Rusa general del ejército Valeri Guerásimov (*der.*) se reúnen en Sochi, Rusia, para discutir las fases finales del apoyo ruso en las operaciones en Siria, 21 de noviembre de 2017. (Foto cortesía de la Administración del Presidente de Rusia)

# ¿Qué tipo de victoria para Rusia en Siria?

Michael Kofman

Matthew Rojansky

**L**a guerra en Siria ha avanzado a duras penas por más de cinco años. Cientos de miles de personas han muerto, ciudades y pueblos enteros han sido destruidos y se han perdido miles de millones de dólares de infraestructura. Millones de refugiados han inundado Estados vecinos en el Medio Oriente sin poder costearse su albergue, mientras que otros han buscado la seguridad en

lugares tan lejos como Europa y Norteamérica, complejizando aún más las contiendas contrapuestas sobre la inmigración, empleos e identidad cultural en las democracias occidentales.

Siria ha puesto a prueba a todos los líderes del mundo en forma individual y colectiva, reflejando el fracaso de las instituciones internacionales para enfrentar eficazmente los problemas que fueron

concebidas para gestionar e impedir. A pesar de un compromiso prolongado de fuerzas armadas y recursos diplomáticos de EUA en el conflicto, un acuerdo pacífico aún es remoto, y el régimen sangriento de Assad sigue firmemente en control de los centros de población a lo largo de la costa mediterránea. La inminente derrota del Estado Islámico (EI) en el interior desértico de Siria e Irak es caracterizada por el hecho de que sus combatientes se han unido e inspirado células terroristas más esquivas fuera de la región.

Mientras tanto, la coalición dirigida por Rusia, incluyendo fuerzas sirias, Irán y numerosas milicias aliadas, pareciera estar acercándose a sus propios objetivos militares y políticos. El conflicto en Siria probablemente entrará en una nueva fase el 2018 a medida que tanto el EI como la oposición siria dejan de ser fuerzas relevantes y las dos coaliciones busquen negociar un acuerdo post conflicto. Si bien no es seguro que se pueda alcanzar un acuerdo aceptable para los principales actores nacionales e internacionales, hasta ahora el principal resultado de esta guerra es que el presidente Bashar al-Assad se quedará, pero el país conocido antes de la guerra no volverá a ser el mismo.

Rusia solo ha estado directamente involucrada en este conflicto desde septiembre de 2015, pero su intervención cambió radicalmente el resultado de la guerra. La pregunta natural es que si Rusia, de hecho, logró una victoria. La respuesta a esta pregunta depende primero de lo que Moscú intentó lograr— en otras palabras, ¿cómo define Rusia la victoria en Siria, cuáles son sus intereses actuales allí y, se han garantizado o avanzado estos intereses?

Si bien la campaña rusa podría ser considerada un éxito limitado desde la perspectiva de los objetivos propios del Kremlin, el rendimiento verdadero de Rusia en términos tanto militares como políticos requiere de un análisis más profundo. ¿Cómo lograron los rusos sus éxitos tanto en el campo de batalla como en el escenario diplomático y político más amplio? Y finalmente, al tener mejor conocimiento de los resultados de la campaña rusa en términos de objetivos y capacidad, ¿cuáles lecciones pueden aprender los estadounidenses para las futuras interacciones en Siria, el Medio Oriente y otros lugares?, ¿cuáles lecciones que deben sacar los estadounidenses para interactuar en Siria, el Medio Oriente y más allá?

## Los orígenes de la intervención rusa

Que el poder militar estadounidense y ruso llegara a enfrentarse en el terreno y los cielos sobre Siria en 2015 es un tipo de accidente histórico. El país era apenas parte del eje de la estrategia global e incluso de las políticas regionales respectivas de cualquiera de estos Estados.

Las relaciones entre Rusia y Siria se basan en un legado de la Guerra Fría, desde que Moscú inicialmente comenzó a apoyar a Siria después de la Crisis de Suez en 1956. Sin embargo, Siria no llegó a ser un Estado cliente verdadero de la Unión Soviética sino hasta 1971. La Unión Soviética recibió una base naval bien situada en Tartús, en la costa mediterránea de Siria, para apoyar a la *Quinta Eskadra* —un escuadrón naval operacional— junto con instalaciones de recolección de inteligencia en tierra.

Después de la caída de la Unión Soviética en 1991, las flotas soviéticas salieron del mar Mediterráneo y disminuyó la importancia de las bases sirias. Moscú

tenía mucho menos recursos disponibles para sostener su red mientras Rusia buscaba mitigar

**Michael Kofman** es un científico de investigación de mayor antigüedad en la CNA Corporation, donde sirve en calidad del director del Programa de Estudios Rusos. Es un becario global en el Instituto Kennan en Washington, D.C. y un becario no residente en el Instituto de Guerra Moderna en West Point, Nueva York. Previamente, sirvió como el administrador de programa en la Universidad Nacional de Defensa. Su investigación se centra en asuntos de seguridad en Rusia y la antigua Unión Soviética, especializándose en el análisis militar y de defensa. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Northeastern y una Maestría de la Escuela de Servicio Exterior de la Universidad de Georgetown.

**Matthew Rojansky** es el director del Instituto Kennan en el Centro Woodrow Wilson en Washington, D.C. y profesor asociado en la Escuela de Estudios Internacionales Avanzados de Johns Hopkins. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Escuela Harvard y un Doctorado de la Escuela de Derecho de la Universidad de Stanford. Previamente, fue subdirector del Programa de Rusia y Eurasia en el Carnegie Endowment for International Peace. También sirvió en calidad de especialista de política en la Embajada de EUA en Kiev, Ucrania y erudito invitado en la Sección de Investigación de la Escuela de Defensa de la OTAN.

su situación por las ventas de armas. Los buques rusos continuaban explotando el puerto de Tartús como un punto de reabastecimiento menor, pero de poca

Sergei Lavrov directamente aplicó la lógica de Libia en Siria en 2011 cuando dijo, «El cálculo es que entes extranjeros serán imbuidos con este problema y no



El temor [ruso] de otra intervención militar estadounidense, esta vez mucho más cerca de la propia Rusia, y contra su único cliente restante en el Medio Oriente, era aparentemente vindicado cuando el presidente Barack Obama exigió que Assad saliera.



relevancia militar. En cualquier caso, Tartús estaba mal equipado para recibir buques rusos, y, por un largo tiempo había poca actividad naval rusa para aún validar su uso. Esto cambió producto de la intervención rusa en 2015. El puerto ampliado de Tartús actualmente cuenta con la capacidad de apoyar las operaciones y reabastecimiento de la escuadra mediterránea de Rusia, que fue establecida en 2013 con el propósito de apoyar a Siria.

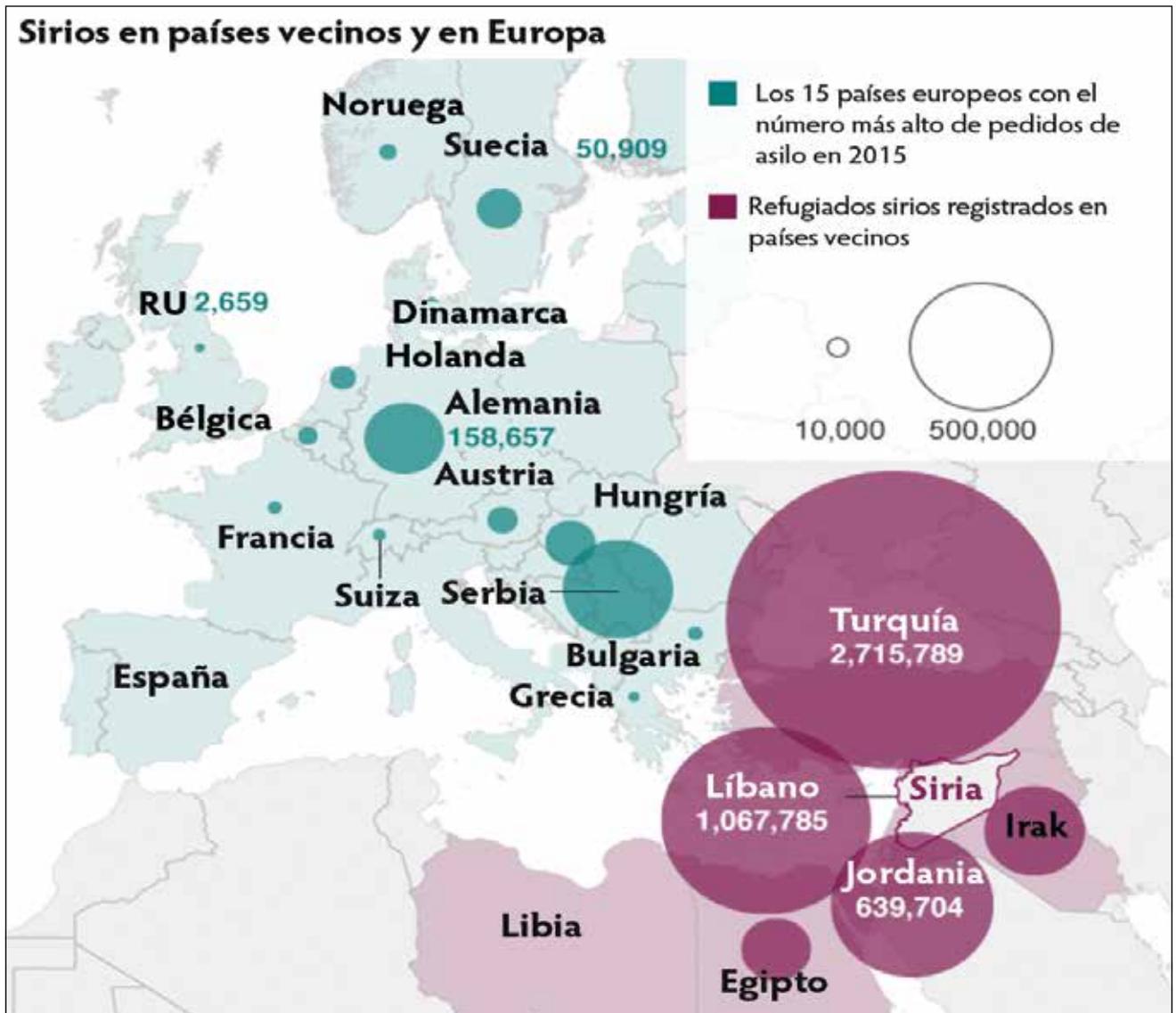
En términos generales, Rusia no buscó bases en Siria; tenía que establecerlas y ampliar la infraestructura existente para auxiliar al régimen sirio. Sostenida por el éxito percibido e intentando mantenerse, en 2017 Rusia firmó un contrato de arrendamiento en Tartús por cuarenta y nueve años, que aún está en el proceso para ser modernizado hacia una base naval de real utilidad. En realidad, lo que la relación siria ofreció a Rusia postsoviética era una posición en el Medio Oriente que ayudó a conferir el estatus de grande potencia en la política internacional. Una confluencia de acontecimientos llevó a lo que llegara a ser la expedición militar más significativa más allá del espacio inmediato postsoviético en más de 25 años.

Si bien Rusia tenía intereses persistentes en Siria, el contexto cambiante de las relaciones entre EUA y Rusia que comenzó en 2011, era un factor más influyente en cómo Moscú llegaría a considerar este conflicto. La reacción rusa a la intervención dirigida por EUA en Libia ese año era categóricamente negativa y Moscú intentó poner un límite en Siria oponiéndose al uso de la fuerza estadounidense para avanzar lo que consideró una agenda de «cambio de régimen». El ministro de Relaciones Exteriores

solo denunciarán la violencia en este lugar, sino subsecuentemente repetirán el escenario libio, incluyendo el uso de la fuerza»<sup>1</sup>.

La base fundamental de la política rusa en Siria se transformó en prevenir que Estados Unidos llevara a cabo una intervención parecida a lo que ocurrió en Libia para derrocar a Assad. Lavrov advirtió, «Algunos líderes de las fuerzas de la coalición, y luego el Secretario General de la OTAN, llamaron la operación en Libia un “modelo” para el futuro. En cuanto a Rusia, no permitiremos que ocurra nada similar de nuevo en el futuro»<sup>2</sup>. El temor de otra intervención militar estadounidense, esta vez mucho más cerca de la propia Rusia y contra su único cliente restante en el Medio Oriente, era aparentemente vindicado cuando el presidente Barack Obama exigió que Assad saliera<sup>3</sup>. Rusia estaba decidida a limitar el intervencionismo de EUA, al principio dotando armas y equipamiento al régimen sirio, y bloqueando esfuerzos que buscaban hacer presión en el régimen en el Consejo de Seguridad de la ONU.

De igual importancia era la firme creencia entre las élites rusas que la caída de Assad resultaría en que el EI y grupos socios de Al-Qaeda asumirían el control del país, llevando al desastre en la región y creando una posible supercarretera para extremistas sunitas hacia el interior de Turquía y el Cáucaso. Esta preocupación era vindicada un tanto a medida que la guerra civil en curso se combinaba con el desplazamiento de civiles debido al auge del EI que resultó en un flujo masivo de refugiados a Turquía, países vecinos y Europa Central, causando la incertidumbre y amenazando la estabilidad regional (véase la figura 1). A diferencia de la Libia distante, una implosión completa de Siria no solo estaba



(Gráfica cortesía de la BBC, cifras actualizadas el 3 de marzo de 2016. Fuente: Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados)

**Figura 1. Sirios en los países vecinos y Europa**

peligrosamente cerca de Rusia, sino que miles de ciudadanos rusos y miles más de ruso parlantes de la región más amplia ya se habían unido a los grupos de militantes extremistas que luchan en Siria<sup>4</sup>. Moscú tenía miedo de que en caso de una victoria del EI, algunos de estos combatientes entrarían a Rusia y se unirían en las insurgencias en el norte del Cáucaso o formularían ataques en el corazón de Rusia. Por consiguiente, algunos rusos describieron su entrada en Siria como el lanzamiento de una guerra preventiva contra el terrorismo.

Los intereses y objetivos rusos en la intervención en Siria también surgen del colapso de nexos entre

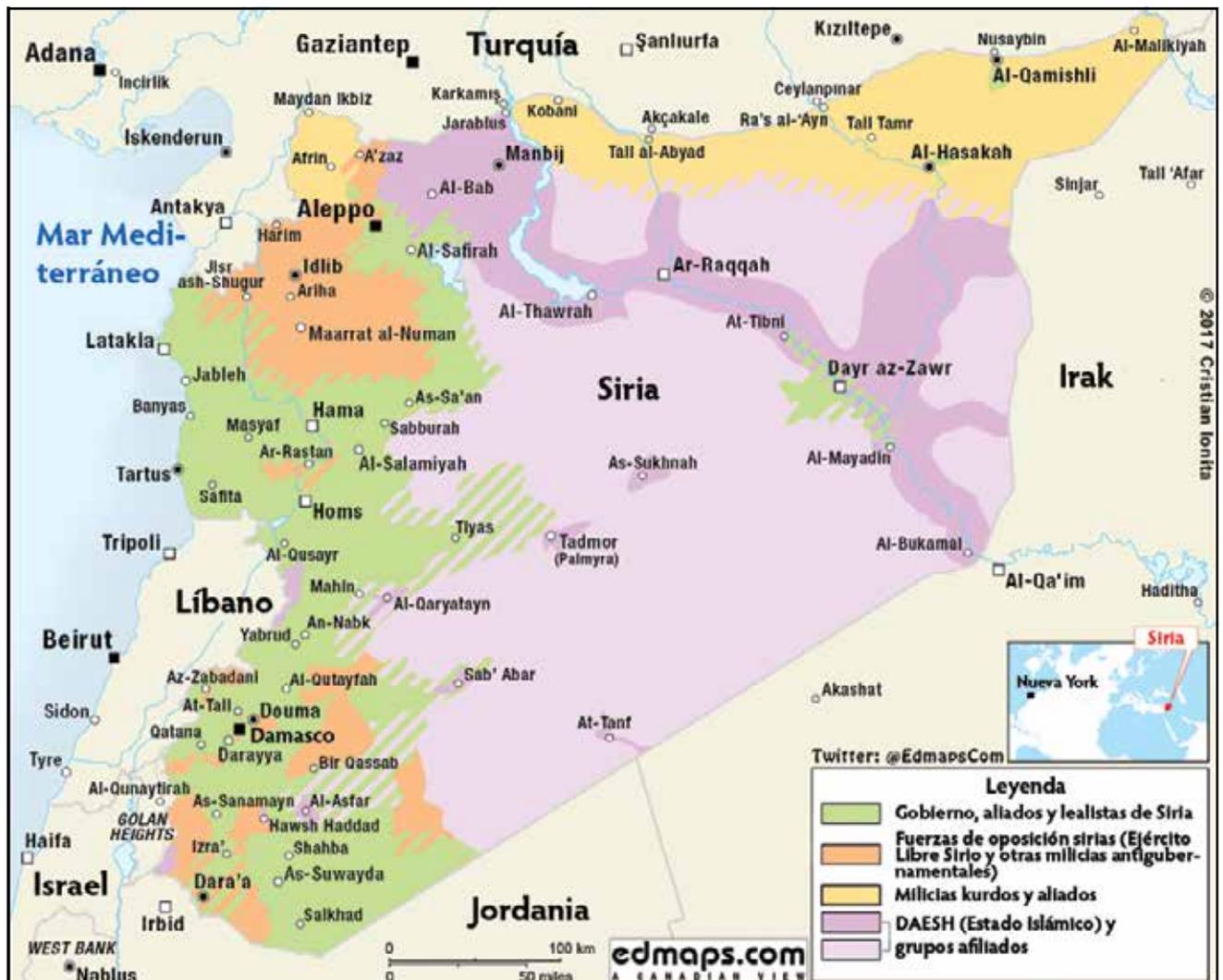
Rusia y Occidente después de la invasión rusa en el oriente de Ucrania y la anexión de Crimea en 2014. En este sentido, las sanciones y presiones diplomáticas de EUA y Europa catalizaron la decisión rusa para intervenir en Siria. En lugar de ceder ante la presión occidental y ofrecer concesiones sobre el tema de Ucrania, Moscú consideró a Siria como una oportunidad para ampliar el enfrentamiento en términos más favorables para sí mismo. A la larga, Rusia esperaba que su intervención en Siria pudiera obligar a Washington y sus aliados europeos en abandonar las sanciones y el aislamiento diplomático relacionado

con Ucrania con el propósito de lograr un acuerdo negociado con Rusia sobre el tema de Siria.

Las consideraciones políticas internas también eran un factor, aunque su rol no debe ser exagerado. Las fuerzas armadas rusas asestaron un golpe a Ucrania en la batalla de Debaltseve en febrero de 2015, llevando al segundo acuerdo de cese al fuego de Minsk, que pareció ser una victoria política para Moscú. Sin embargo, el acuerdo rápidamente fracasó y las sanciones occidentales siguieron en pleno efecto, poniendo presión en la economía rusa en precios de energía persistentemente bajos. Esforzándose por estabilizar la situación económica interna y con la política cada vez más a la deriva, había poca esperanza para los líderes rusos de lograr

más victorias, ya sea internamente o en los ex estados soviéticos. Si bien Moscú apenas consideró su entrada en una sangrienta guerra civil en el Medio Oriente un camino de progresos expeditos, la tolerancia de Rusia para los riesgos que acompañaban una intervención creció radicalmente frente a estas presiones internas e internacionales.

Una intervención limitada en Siria, dirigida para reducir los riesgos políticos internos llegó a ser la propuesta menos peligrosa. A mediados de 2015, Moscú tenía pocas alternativas al uso de la fuerza si esperaba reforzar al régimen de Assad, su aliado en Damasco. En abril, la situación para las fuerzas de Assad era grave. Un grupo afiliado de Al-Qaeda en Siria, Jabhat



(Gráfica: [edmaps.com](http://edmaps.com); Twitter, @edmapscom; © 2017 Cristian Ionita)

**Figura 2. Guerra civil siria:  
Mapa de control territorial desde noviembre de 2015**



al-Nusra, había integrado una coalición de combatientes en el «Ejército de Conquista», que expulsó a las fuerzas del régimen en el noroeste y amenazó grandes centros de población al sur. Al mismo tiempo, el EI avanzaba hacia el oeste y había capturado la ciudad histórica de Palmira. Las fuerzas de Assad estaban siendo presionadas y se estaban retirando en casi todos los frentes. En el verano de 2015, el jefe de la Fuerza Quds de Irán, Qasem Soleimani, junto con altos funcionarios sirios, viajó a Moscú en un esfuerzo para coordinar una intervención militar<sup>5</sup>. En agosto del mismo año, había claras señales de que Rusia se preparaba para intervenir. Cuando la aviación táctica de Rusia comenzó a llegar a la Base Aérea *Hmeimim* en septiembre de 2015, se lanzó el dado. La figura 2 representa la situación aproximada de Siria en términos de control territorial ejercido por los participantes en el conflicto alrededor del inicio de las operaciones en apoyo del régimen de Assad.

## Estableciendo el marco de la intervención rusa

Aunque tenía interferencias por situaciones tácticas, la entrada de Moscú en la lucha en Siria también

Soldados desertores sirios que se han unido al Ejército Libre Sirio controlan una calle en Saqba, al este de Damasco, Siria, 27 de enero de 2012. Estos grupos, con cierta conexión al Ejército Libre Sirio, fueron los primeros blancos principales de las operaciones rusas en Siria porque representaban la amenaza más directa e inmediata a la autoridad del presidente sirio Bashar al-Assad. (Foto cortesía de Freedom House, Flickr)

era estratégicamente ambiciosa. Una intervención exitosa podría ofrecer la victoria en tres frentes: prevenir un cambio de régimen respaldado por EUA en Siria, salir del aislamiento político y obligar a Washington a lidiar con Rusia como un igual y demostrar internamente que Rusia es un gran poder en el escenario principal de la política internacional. Moscú esperaba que Siria ofreciera un nuevo frente más favorable, donde Estados Unidos podría ser superado en términos de maniobra en un enfrentamiento más amplio, que hasta 2015 se centró casi completamente en las acciones rusas en Ucrania.

Una vez que comenzaron las operaciones, como frecuentemente ocurre en los casos con campañas militares, la intervención asumía nuevos objetivos, reflejando intereses secundarios y terciarios. La «expansión de ambición» es una enfermedad común que aflige a la mayoría de los grandes poderes cuando



despliegan fuerzas militares. Es posible que Rusia no acudiera a Siria con esperanzas de recuperar el poder y estatus en el Medio Oriente el primer lugar, pero las aspiraciones regionales crecieron con cada éxito en el campo de batalla. Como consecuencia, Rusia se ha convertido en una posible influencia política y tal vez un balance contra la influencia estadounidense, aún si la campaña en Siria no se iniciara con estos objetivos en mente.

Sea cuales fueran las expectativas de éxito de Rusia —y hay indicaciones de que el liderazgo sirio engañó a Moscú al principio con respecto al estado verdadero de sus fuerzas (históricamente una práctica común para Damasco)— Moscú siguió una campaña con objetivos tanto políticos como militares estrechamente alineados. Estos esfuerzos se reforzaron mutuamente, pero el camino hacia la victoria tuvo que superar grandes desafíos.

En el terreno, las fuerzas rusas tenían que encontrar una manera rápida y radicalmente de alterar el balance a favor de Assad con la destrucción de la capacidad de la oposición de continuar la lucha, mientras trabajaban

Un desfile de combatientes militantes islamistas en las calles en el norte de la provincia de Raqqa, Siria, celebran la declaración de un «califato» islámico, después de capturar territorio en el país vecino de Irak, 30 de junio de 2014. Las fuerzas rusas, después de apoyar la derrota por Assad de las fuerzas del Ejército Libre Sirio que controlaban la ciudad norteña de Alepo, se centraron en derrotar al Estado Islámico. (Foto: Reuters)

con limitados recursos. De igual manera, Rusia tenía que cambiar el cálculo y política de sus principales oponentes en este conflicto, incluyendo Turquía, Estados Unidos y Arabia Saudita, mientras entraba en acuerdos con otros posibles actores en la región. Si no, los avances militares se desvanecerían rápidamente en la arena y una victoria política sería esquiva. Rusia también necesitaba un proceso político al mismo tiempo que funcionara para garantizar los avances militares en el terreno, porque como dijo Mao Zedong, el poder político «crecería a punta de pistola».

Las relaciones con aliados como Irán, beligerantes asociados consistente milicias locales, o posibles oponentes tal como Israel, tenían que ser cuidadosamente gestionadas. El riesgo combinado de incentivos políticos y objetivos operacionales conflictivos entre las partes

produjo una zona de combate compleja. Los riesgos de una intensificación al conflicto directo entre las potencias extranjeras eran considerables, como era destacado ante el uso de armas químicas por Siria en marzo de 2017, que resultó en un rápido ataque de represalia con cohetes cruceros llevado a cabo por EUA, o el derribo de un avión *SU-24M2* ruso en noviembre de 2016. Rusia dirigió la coalición, pero nunca la controló; por lo tanto, tuvo que sentirse cómodo con la incertidumbre y riesgos asociados de tener actores como Siria, Irán y Hezbolá en su grupo.

Para Rusia, el éxito implicó garantizar un compromiso de las otras partes para buscar un acuerdo político basado en gran parte en sus condiciones. Esto significó convencer a Arabia Saudita y Turquía que sus intermediarios no tenían probabilidad alguna de victoria en la guerra y obligar a Estados Unidos a abandonar su política que favoreció un cambio de régimen. Con el tiempo, Moscú logró el éxito en frentes tanto militares como políticos, coaccionando a sus adversarios y negociando modificaciones a sus posiciones uno por uno, pero el camino hacia este resultado no fue fácil o directo. El éxito de Rusia no es absoluto, pero en el momento de la redacción del presente artículo, pareciera que si bien la campaña en Siria no es una victoria para Rusia, sin lugar a dudas, es una derrota para las partes que se opusieron a la coalición dirigida por Rusia.

## La estrategia rusa en Siria

Para logra el éxito, Rusia tenía que adquirir alguna influencia en Siria, que a su vez yacía en ser capaz de destruir a la oposición siria y obligar a sus oponentes a cambiar sus políticas, forzando a ellos y a sus intermediarios en el conflicto a tomar un lugar en la mesa de negociaciones con condiciones favorables a la coalición de Rusia. Moscú también buscó la oportunidad para restablecer su marco como una fuerza positiva en la lucha contra el terrorismo y presionar a Estados Unidos a cooperar militarmente. Los líderes rusos esperaban que al final se rompiera la cohesión occidental en sus medidas punitivas impuestas como resultado de Ucrania y otorgar al presidente Vladimir Putin el reconocimiento como un actor prominente en los asuntos internacionales.

Estos fueron los fines deseados, pero la estrategia rusa no era deliberada. En realidad, Rusia siguió una estrategia «emergente», o «limitada». Esto consistía

en un planteamiento caracterizado por el lema «fracase rápidamente, fracase a bajo costo» de una empresa incipiente, con frecuentes ajustes durante la operación. El elemento central de esta estrategia era la flexibilidad, con una preferencia para la adaptación sobre una estrategia más estructurada. En la estrategia emergente, el éxito genera el éxito, mientras que el fracaso nunca es decisivo o incapacitante. Se siguen varios vectores simultáneamente, aunque algunas veces pueden parecer contradictorios. Se agregan recursos a favor del planteamiento que muestra el mayor progreso, mientras se descartan otros sin tomar en cuenta los «gastos perdidos»<sup>6</sup>.

Para lograr el éxito en la implementación de una estrategia limitada, su liderazgo debe ser ágil, políticamente expedito y sin comprometerse ante cualquier planteamiento específico en la zona de combate (p. ej. Dispuesto a improvisar y ajustar su curso). En el caso de Rusia, en realidad fue beneficioso ser un sistema autoritario y tener relativamente pocos aliados u otras limitaciones geopolíticas en su toma de decisiones. Pero Rusia también tenía otras opciones. Dadas las limitaciones de recursos y un alto grado de incertidumbre, incluyendo información poco fiable sobre la realidad en el terreno de sus aliados, Rusia no estaba en una posición para seguir una estrategia más deliberada. A la larga, esta limitación favoreció a Rusia con respecto a los otros poderes, puesto que estos últimos gastaron considerablemente más sangre y tesoro a través de planteamientos estructurados y deliberados que tuvieron menos éxito en la región. La estrategia limitada de Rusia funcionó, ya que cuando se evidenciaban falsas presunciones en el conflicto, esta podía cambiar su rumbo y adaptarse.

Aun así, las limitaciones de las fuerzas armadas rusas impusieron restricciones severas en la operación general de Rusia. Las fuerzas armadas rusas no tenían escasa experiencia en operaciones expedicionarias después de retirarse de Afganistán en 1989, Siria tenía una capacidad limitada para ser anfitrión de una gran presencia militar, las capacidades rusas de abastecimiento y apoyo a gran distancia eran débiles y las fuerzas armadas rusas estaban en medio de grandes reformas y modernización. La coordinación con Irán y sus relacionadas milicias chiitas tal como Hezbolá era otra complejidad en un campo de batalla ya congestionado, mientras los comandantes rusos tenían una opinión relativamente peor del rendimiento



Un caza-bombardero ruso tipo *Su-34* lanza una *KAB-500S*, una bomba de 500kg guiada por satélite, sobre una posición enemiga en la región de Alepo o Raqqa, Siria, 9 de octubre de 2015. (Foto cortesía del Ministerio de Defensa de la Confederación Rusa)

de las fuerzas sirias en el combate. En fin, no había una claridad respecto a cómo las fuerzas que Rusia podía desplegar tendrían el impacto necesario para cambiar las condiciones en el conflicto. Al principio, los observadores externos dudaron el éxito de una intervención rusa, especialmente dadas las recientes experiencias occidentales en las operaciones expedicionarias en el Medio Oriente.

La campaña prevista por Rusia estaba basada en una pequeña presencia para limitar su exposición, reduciendo las probabilidades de ser constantemente involucrada en un conflicto donde los actores locales tienen mayor influencia por un protector internacional más fuerte. En cambio, el liderazgo ruso buscó espacio para maniobrar, manteniendo la flexibilidad y la opción de una retirada rápida si la situación empeorara. Al comienzo de la intervención rusa, las limitaciones físicas restringieron su presencia. Tartús no era una base naval verdadera, la Base Aérea *Hmeimim* no tenía espacio para posicionar los aviones, otras bases sirias estaban expuestas, rodeadas o mal equipadas, y el apoyo logístico ruso tenía rendimiento limitado.

En pocas palabras, la realidad ayudó hacia un planteamiento más conservador, siendo finalmente más inteligente en la zona de combate. No era la destreza o experiencia de Moscú, sino la falta de abundancia y limitadas opciones que hicieron más sabias las fuerzas armadas rusas en la forma de abordar el conflicto. Dicho esto, aún después de la expansión de la base aérea siria y las grandes inversiones en la instalación naval, el Estado Mayor General de Rusia continuaba calibrando su presencia al mínimo necesario. En 2017, quedó en evidencia que a pesar del incremento de capacidades en el lugar para aposentar a las fuerzas rusas, y mejoras en la infraestructura, Moscú estaba renuente a usarla. Había una oportunidad de ampliar los medios desplegados en este conflicto, pero Rusia no la quería, juzgando que la guerra en Siria no sería ganada con un planteamiento basado en medios, bajo la corriente de pensamiento bastante conocido de «más es mejor».

La estrategia rusa tenía que ver con las milicias sirias, iraníes y chiitas luchando y las fuerzas rusas proporcionando el apoyo, y no al revés. Siria continuaba revelando la preferencia general rusa de utilizar las fuerzas locales primero, mercenarios e intermediarios rusos en segundo lugar, y sus propias fuerzas en último lugar, solo para lograr efectos

decisivos en el campo de batalla. El poder militar ruso pulsaba, creciendo cuando era necesario en apoyo de las ofensivas y retirándose cuando se consideraba innecesario.

## Las operaciones de combate rusas en Siria

Cuando los rusos llegaron a Siria en septiembre de 2015, inherentemente introdujeron una nueva dinámica, obligando a lo que llegó a ser un diálogo respecto a los arreglos para «eliminar los conflictos» con Estados Unidos. Se mostraron varios cazas pesados tipo *Su-30SM* de múltiples misiones en la pista de aterrizaje en la Base Aérea *Hmeimim* mientras los bombarderos tipo *Su-24M2* comenzaban a desplegarse. Aprovechándose de la próxima cumbre de la Asamblea General del Consejo de Seguridad de la ONU, Moscú exigió una reunión bilateral de alto nivel entre Putin y Obama—una desviación de lo que había sido más de un año de «aislamiento»

diplomático de Moscú impuesto por EUA tras las secuelas de la anexión rusa de Crimea.

Si bien la administración de Obama estaba molesta con la apariencia de que había sido manipulada para restaurar el diálogo militar, los riesgos de un incidente militar entre dos grandes poderes nucleares en los cielos sobre Siria superaban otras consideraciones<sup>7</sup>. En una discusión de 90 minutos, las dos partes se comprometieron a continuar los esfuerzos para eliminar los conflictos en sus operaciones respectivas. En pocos días, Rusia logró su primer éxito político como resultado de la intervención sin ni siquiera haber llevado a cabo su primera misión militar.

Aun así, era evidente que no había un acuerdo en el camino político hacia el futuro de Siria, y la selección de blancos por Rusia en su campaña aérea que comenzó el 30 de septiembre de 2015, reveló que la escuadra aérea rusa se centraría en la oposición «moderada» en Siria bajo la rúbrica de la lucha contra el terrorismo. Las reglas de enfrentamiento de Moscú



Una pantalla de captura de un vídeo en Youtube muestra misiles cruceros lanzados de una flota rusa en el mar Caspio, 17 de noviembre de 2015. El ministro de defensa ruso Sergei Shoigu informó que se lanzaron 18 misiles cruceros durante el bombardeo, acertando siete blancos terroristas en Siria. (Pantalla de captura de un vídeo Youtube de RT)



eran relativamente sencillas: había poca o ninguna distinción entre los grupos armados no gubernamentales en Siria, porque todos eran considerados «terroristas», salvo los kurdos y las milicias a favor del régimen. Putin declaró en la asamblea de la ONU, «Opinamos que es un gran error rehusarse a cooperar con el gobierno y las fuerzas armadas de Siria, que valientemente luchan cara a cara contra el terrorismo. Al final, debemos reconocer que nadie salvo las fuerzas armadas del presidente Assad y las milicias kurdas verdaderamente luchan contra el Estado Islámico y otras organizaciones terroristas en Siria»<sup>8</sup>.

Esto no era solo una cuestión de conveniencia para establecer una zona de tiro libre. De hecho, desde la perspectiva de Rusia, no hay tal cosa como una oposición «moderada» en Siria y el término en sí era una invención occidental concebida para legitimar a los extremistas que se oponían a Assad. La estrategia política rusa en el ámbito nacional y extranjero era establecer un marco binario para el conflicto—solo el régimen tenía legitimidad y todas las otras partes eran grupos

Un hombre sirio lleva a sus dos hijas a un lugar seguro en medio de los escombros causados por un ataque con bomba de barril en el vecindario controlado por los rebeldes de al-Kalasa en la ciudad norteña de Aleppo, 7 de septiembre de 2015. Lo que en su día fuera el motor económico de Siria, Aleppo fue destruido por el combate después de que los rebeldes tomaran control de la parte oriental de la ciudad en 2012, limitando a las fuerzas gubernamentales al oeste. Como resultado del gran número de muertes civiles debido a este tipo de bombardeo, Rusia y Siria recibieron la condena internacional por los ataques aéreos contra Aleppo y otros blancos urbanos. (Foto: Karam al-Masri, Agence France-Presse)

terroristas de facto de varios tipos que eran aliados del EI o Jabhat al-Nusra<sup>9</sup>. Con el tiempo, Rusia también buscaba crear una oposición sistémica, juntando distintas fuerzas que se prestaran a compartir el poder con el régimen de Assad.

Aprovechando el ímpetu en 2015, Rusia estableció un centro de intercambio y coordinación de inteligencia en Bagdad, que incluyó a Siria, Irán, Irak e Israel. El propósito del centro era eliminar los conflictos en las operaciones aéreas de los países vecinos. Moscú también esperaba crear un sentido público que lideraba una coalición de países en un esfuerzo

de contraterrorismo no menos legítimo que la coalición contra el EI dirigida por EUA. El liderazgo ruso quería convertir esta postura y el diálogo para eliminar los conflictos en las operaciones de EUA y Rusia en un reconocimiento más formal de la cooperación entre los dos países en Siria. De hecho, repetidas veces Moscú pidió el reconocimiento de Washington de la coalición dirigida por los rusos como socios legítimos en la guerra en Siria, que representaría el reconocimiento de Rusia como el «igual» de Washington, por lo menos en este contexto.

Las primeras operaciones de combate de Rusia tenían el objetivo de cambiar el ímpetu en el campo de batalla, proporcionado así un fuerte estímulo para el estado de ánimo de las fuerzas sirias y milicias aliadas. Rusia también esperaba que Estados Unidos cediera la zona de combate, como mínimo por omisión, al concentrar sus propias operaciones de combate contra el EI en el norte de Irak y sus aliados kurdos en Siria. Esto significaría un abandono rápido a la oposición

moderada y a otros intermediarios que buscaban el derrocamiento de Assad, dejándolos incapaces de lidiar con el poderío aéreo ruso y cada vez más aislados en el campo de batalla. En muchos sentidos, se logró esta meta se logró esta meta a medida que Rusia y Estado Unidos dividían las responsabilidades en Siria y en otras campañas complementarias.

El primer despliegue ruso en Siria consideraba 33 aviones y 17 helicópteros. También se incluyeron 12 bombarderos *Su-24M2*, 12 aviones de ataque *Su-24SM/UB*, 4 caza-bombarderos *Su-34*, 4 cazas de múltiples misiones *Su-30SM* y un avión de reconocimiento tipo *Il-20M1*. El contingente de helicópteros consistía en 12 helicópteros de ataque tipo *Mi-24P*, y 5 helicópteros de transporte *Mi-8AMTSh*<sup>10</sup>. Más tarde en 2015, este número creció con cuatro caza-bombarderos *Su-34* más y cuatro cazas de superioridad aérea tipo *Su-35S*. Los helicópteros de ataque *Mi-35M* y transportes *Mi-8* llegaron en los meses siguientes. Un escuadrón del Mediterráneo liderado por la Flota del Mar Negro



Ingenieros militares rusos desarrollan limpieza de minas en las rutas de aproximación a la antigua ciudad de Palmira, Siria, 2 de abril de 2016. Rusia desplegó pocas tropas terrestres en Siria para mantener una pequeña presencia militar. En cambio, dependió de las fuerzas del ejército de Siria, milicias chiitas y «voluntarios» iraníes para servir como las fuerzas terrestres principales en las operaciones combinadas planificadas generalmente por los rusos. (Foto: Valery Sharifulin, TASS)



En un desfile en la ciudad de Aleppo, Siria, ciudadanos sirios muestran fotos de soldados rusos que murieron en combate en Siria, 22 de diciembre de 2017. Los sirios expresaban su aprecio por las contribuciones de la Federación Rusa durante la celebración del primer aniversario de la captura de Aleppo. (Foto cortesía de la cuenta Twitter de la Embajada de Rusia, @EmbassyofRussia)

apoyaba las operaciones desde el mar, aunque la armada rusa se preocupaba más en proporcionar abastecimientos logísticos a la intervención mediante buques que transportaban tanques para desembarque en lo que fue llamado el «Expreso sirio». Para complementar la capacidad de transporte limitada en el mar y el equipamiento llevado por aire en aviones de carga tipo *Ruslan An-124*, Rusia compró ocho buques de carga y puso cuatro de estos en servicio.

Los primeros objetivos rusos consistieron en recuperar el acceso a caminos clave, conectar la infraestructura, romper el envolvimiento de las bases sirias aisladas y quebrantar la voluntad de las fuerzas opositoras a través de la destrucción de todo el equipo enemigo posible—el cual gran parte del mismo previamente había sido capturado del ejército de Siria. Aunque en los primeros meses, Rusia supuestamente había ayudado a Siria a recuperar el control de solo 2 por ciento de su territorio, en febrero de 2016, era

evidente que la campaña aérea estaba surtiendo efecto en el campo de batalla y, a su vez, en la fortuna política de la oposición siria. Con el ímpetu de la oposición estancado, el estado de ánimo del régimen sirio comenzó a recuperarse.

El control territorial en Siria siempre fue esquivo debido a que los líderes locales cooperaban hacia la parte que estaba ganando en un determinado momento. Por lo tanto, el «control» cambiaba rápidamente hacia la parte que tenía el ímpetu claro y las fuerzas rusas administraban numerosos «ceses de fuego» entre las fuerzas sirias y líderes tribales. En realidad, las fuerzas de Assad tenían control de gran parte de la población de Siria, mientras grandes áreas de territorio controlado

por la oposición o extremistas quedaban despobladas como resultado del combate. Por ende, solo fue necesario menos de dos años para que la coalición liderada por los rusos apoyara a lograr el control sobre solo 2 por ciento del territorio, aparentando ser el vencedor en el conflicto.

Los efectivos rusos realizaron misiones aéreas con mucha frecuencia, con hasta un promedio de 40 a 50 misiones por día, pero que podían alcanzar hasta 100 vuelos en los tiempos de operaciones de combate de mayor intensidad como ocurrió en enero de 2016. Se necesitaron de dos tripulaciones por cada aeronave para sostener la intensidad de las operaciones, junto con un grupo de contratistas de defensa para apoyar las nuevas plataformas que estaban siendo desplegadas en Siria. El poderío aéreo en Siria nunca excedió los 30 a 50 aeronaves de combate y 16 a 40 helicópteros de distintos tipos, siendo un despliegue mucho menor que el grupo de aviación de combate desplegado en Afganistán<sup>11</sup>. La tasa de fallas mecánicas o pérdida en combate también eran mucho menores respecto a las operaciones aéreas rusas o soviéticas previas.

Durante el conflicto, las fuerzas aeroespaciales rusas fueron apoyadas por aproximadamente 3.000 tropas terrestres, probablemente 1.500 con base en *Hmeimim*. Estos incluían integrantes de la 810ª Brigada de Infantería Naval basada en Crimea, elementos de la 7ª División de Asalto Aerotransportado, compañías blindadas con tanques *T-90A*, artillería remolcada tipo *MSTA-B* y una variedad de unidades de defensa antiaérea, incluyendo unidades *Buk-M2*, *Pantsir-S1* y *S-400*. Se desplegó también equipamiento avanzado de guerra electrónica, junto con el Comando de Operaciones Especiales de Rusia. Después de la captura de Palmira en la primavera y de Alepo en el otoño de 2016, Rusia también introdujo unidades de desminado y unidades de policía militar especializadas del norte del Cáucaso.

El comando de operaciones especiales de Rusia jugó un rol prominente en todo el conflicto, llevando a cabo operaciones de diversión, eliminación de blancos y reconocimiento. Unos 2.000 contratistas militares privados (PMC), siendo el Wagner Group el de mayor magnitud, apoyaban a las fuerzas sirias y sufrían la mayoría de las bajas en el campo de batalla. Con el apoyo del poder aéreo ruso, veteranos que integraban el PMC

marcaron un impacto entre las milicias mal entrenadas, asumiendo riesgos por un pago de US\$ 4.000 a 5.000 por mes.

En términos generales, Moscú quería mantener una presencia menor. Las primeras fuerzas no consideraron defensa antiaérea de largo alcance o cazas para alcanzar una superioridad aérea; más bien, su llegada era impulsada por un incidente inesperado con Turquía cuando un *F-16* turco derribó un *Su-24M2* en noviembre de 2015. El bombardero ruso había estado atacando a las milicias turcomanas en Siria y había entrado al espacio aéreo turco. De hecho, la fuerza aérea rusa violó en repetidas ocasiones el espacio aéreo turco para obligar a Turquía a cambiar su política en Siria y alcanzar un acuerdo con la coalición dirigida por Rusia. Se puede argumentar que la crisis entre Rusia y Turquía fue el momento de mayor peligro en toda su intervención y probablemente lo más cercano a un conflicto militar entre un miembro de la OTAN y Rusia en décadas.

La reacción rusa al incidente fue imponer sanciones económicas y severas políticas sobre Turquía, mientras se demostraba en el campo de batalla que las fuerzas respaldadas por Turquía tenían poca esperanza de lograr la victoria contra Assad. Ya para el verano de 2016, Ankara cedió, emitiendo lo que sería una disculpa para normalizar las relaciones con Moscú. Uno a uno, Rusia intentaba cambiar las posiciones de las grandes partes que respaldaban a las fuerzas anti-Assad en Siria. En primer lugar, Moscú obligó a Washington a conceder que una política de cambio de régimen no solo era poco realista, sino que su apoyo a la oposición siria no tendría ninguna probabilidad de éxito, todo esto mientras jugaban con la posibilidad de un cese de fuego y ayuda humanitaria para los civiles en el conflicto. Estados Unidos aceptó poco a poco la intervención rusa y la victoria de facto de Assad sobre los radicales y la oposición respaldada por EUA.

Las ambiciones rusas también se beneficiaron con los debates entre los aliados de EUA en la región, quienes en frecuentes declaraciones no seguían el planteamiento de Washington. Turquía era más hostil con los combatientes kurdos en Siria que con Assad o el Estado Islámico, pero los kurdos eran el aliado principal de Washington contra el EI en el terreno. Washington no tenía ningún interés en apoyar los

grupos sunitas extremistas favorecidos por los sauditas y otros Estados árabes, y tampoco los consideraba una alternativa viable al régimen sirio sangriento. Con el tiempo, y después de aplastar a los intermediarios en Siria respaldados por Turquía, Rusia logró la cooperación que pretendía con Ankara. Arabia Saudita también se mostró más flexible y en octubre de 2017, el rey saudita visitó a Rusia por primera vez en reconocimiento de la creciente importancia de Moscú en el Medio Oriente.

Rusia también consideró a Siria como un área de pruebas para sus nuevas armas y plataformas, dando al mayor número posible de militares rusos la oportunidad de participar en el conflicto. Esto incluyó la rotación de innumerables tripulaciones en el teatro de operaciones, otorgando a los buques y bombarderos la oportunidad de lanzar misiles cruceros y desplegar una pequeña fuerza terrestre también. Después de un período de reformas militares desde 2008 hasta 2012 y un gran programa de modernización que comenzó en 2011, Moscú buscó para su fuerza aérea que adquiriera experiencia en el conflicto.

Siria ha tenido un impacto profundo en las fuerzas armadas rusas, porque un número incontable de oficiales han tenido rotaciones de tres meses en la campaña para adquirir experiencias en el combate. Según el Jefe de Estado Mayor General ruso Valeri Guerásimov, los comandantes de los distritos militares, ejércitos de armas combinadas, ejércitos del aire y de defensa anti-aérea junto con muchos comandantes de división han adquirido experiencias en Siria<sup>12</sup>. Para los ascensos en grado en 2017, fueron promovidos militares rusos que habían servido en Siria. Estas experiencias influirán en el pensamiento militar y decisiones de personal rusos por muchos años.

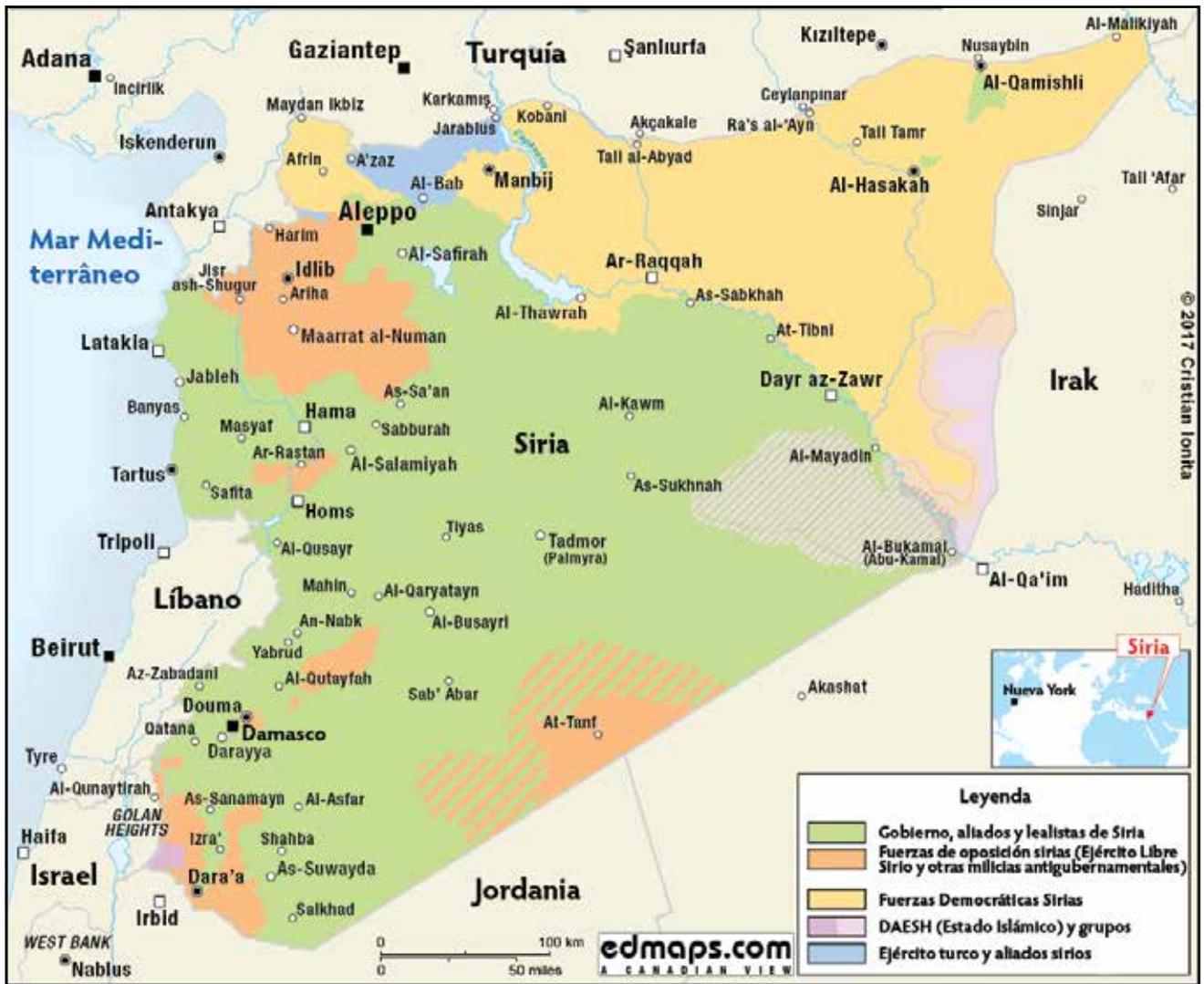
Al lado de estos objetivos de entrenamiento, Rusia también aprovechó las operaciones de combate en Siria como una demostración de tecnología para fomentar la venta de armas en el exterior, exhibiendo la última generación de tecnología rusa junto a los sistemas de armas fiables de la era soviética que tomaron se emplearon en gran parte de los combates.

Comenzando con el primer ataque el 7 de octubre de 2015 durante el transcurso del conflicto, buques de guerra y submarinos rusos lanzaron numerosos misiles cruceros de ataque terrestre tipo *Kalibr* desde el mar Caspio y el este del mar Mediterráneo. Del

mismo modo, la aviación de largo alcance entró en el conflicto en noviembre de 2015 y desde ese entonces, bombarderos estratégicos tipo *Tu-95MS* y *Tu-160* han llevado a cabo un gran número de vuelos, utilizando misiles cruceros lanzados desde el aire tipo *Kh-555* y *Kh-101* más avanzados contra blancos en Siria<sup>13</sup>. La fuerza de bombarderos de tamaño mediano dotada con aviones *Tu-22M3* complementaron los vuelos de combate desde la Base Aérea *Hmeimim*, aunque estas aeronaves exclusivamente lanzaron bombas tipo *FAB* no guiadas de altura mediana y alta. Más tarde, Moscú también utilizó los sistemas de misiles balísticos de mediano alcance tipo *Iskander-M*, misiles antibuques tipo *Bastion-P* y otras armas avanzadas en un esfuerzo para demostrar sus capacidades.

Si bien las armas de precisión usadas en el conflicto representaron una pequeña parte de la verdadera combinación de todas las armas usadas, probablemente incluso menos del 5 por ciento, Rusia demostró la capacidad de emplear armas guiadas de largo alcance desde una variedad de plataformas. En Siria, quedaron en evidencia tanto los avances hechos por su poderío aéreo ruso desde sus malos resultados en la guerra entre Rusia y Georgia en 2008, como también las limitaciones restantes de las fuerzas armadas de Rusia. Gran parte del bombardeo se llevaba a cabo por las más antiguas aeronaves *Su-24M2* y *Su-25SM*, y en casi todas las operaciones se emplearon municiones no guiadas de efecto por área. Con la excepción de los sistemas en los aviones *Su-34*, que eran usados para lanzar la bomba guiada por satélite tipo *KAB-500*, entre otras armas de precisión, las aeronaves de ala fija en general carecían de las herramientas de designación de blancos para eficazmente emplear las municiones guiadas de precisión<sup>14</sup>.

La aviación naval de Rusia no era impresionante. Los vuelos del grupo de ataque desde portaaviones llevados a cabo por el antiguo crucero de aviación pesado *Kuznetsov* en 2016 fue comunicacionalmente un desastre, perdiendo un avión *Su-33* y un *MiG-29K* debido a fallas de equipo. Aparte de ello, los rusos sorprendentemente solo perdieron unas pocas aeronaves, con una mayoría de bajas sufridas en tripulaciones de helicópteros. Los técnicos rusos mantenían las aeronaves de generaciones antiguas y más nuevas en el cielo, con solo un avión *Su-24M2* perdido debido a fallas técnicas.



(Gráfica: edmaps.com; Twitter, @edmapscom; © 2017 Cristian Ionita)

**Figura 3. Guerra civil siria: Mapa de control territorial desde noviembre de 2017**

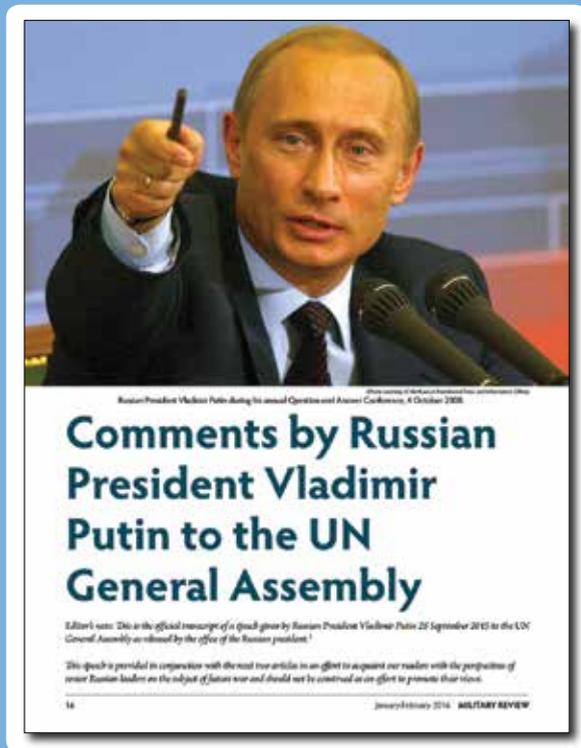
Sin lugar a dudas, los ataques aéreos rusos eran efectivos pero increíblemente costosos en términos de bajas civiles y daños colaterales infligidos, algunos de los cuales parecieron aparentemente intencionales. Gran parte de las municiones fueron empleadas para lograr efectos por área y eran demasiado grandes en carga útil para los blancos en Siria. Las Fuerzas Aeroespaciales rusas en general aún se limitan a una forma de combate propio de principios de la década de 1990 (aunque es un gran salto generacional de donde estaban en 2008), pero con una gran dependencia de armas no guiadas, e incluso y de mayor importancia, carecen de los medios de inteligencia, vigilancia y reconocimiento necesarios para llevar a cabo las

operaciones de combate impulsadas por la información. Las Fuerzas Aeroespaciales rusas también carecen de medios para lidiar con pequeños blancos móviles con precisión guiada y dependen de armas y municiones no guiadas que verdaderamente son excesivamente destructivas<sup>15</sup>. Tal como fue el caso con la Unión Soviética, las fuerzas armadas rusas son excesivamente brutales en una lucha cercana, pero continúan teniendo dificultades en identificar y observar su blanco.

Rusia dependió mucho de los drones para complementar su campaña aérea tripulada, empleándolos para evaluar los daños causados en el combate y en el reconocimiento. Hay rumores de que los drones rusos

# Military Review

## RECOMENDAMOS



A quienes les interesa investigar la motivación de los líderes de Rusia en cuanto a la decisión de llevar a cabo las operaciones de combate en Siria, invitamos la atención a los comentarios que el presidente Vladimir Putin hizo ante la Asamblea General de la ONU el 28 de septiembre de 2015, como fueron publicados por la oficina del Presidente Ruso.

Para ver la versión oficial, publicada como artículo en el número de marzo-abril de 2016 de Military Review, visítenos en [http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20160430\\_art009SPA.pdf](http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20160430_art009SPA.pdf).

Otros artículos que discuten las opiniones en desarrollo de los líderes rusos con respecto a la guerra moderna y participación en Siria son presentados en la página web Hot Spots de Military Review (en inglés) en <http://www.armyupress.army.mil/Special-Topics/World-Hot-Spots/Russia/> o <http://www.armyupress.army.mil/Special-Topics/World-Hot-Spots/Russia-Syria/>.

Llevaron a cabo más vuelos que la aviación tripulada sobre Siria. Los mejores drones rusos eran variantes de producción autorizados de modelos israelíes—un producto de la cooperación de defensa entre Rusia e Israel. A pesar de gastar mucho dinero en el desarrollo, Rusia aún no tiene sistemas de aeronaves no tripuladas armadas y, por lo tanto, carece de una opción de reconocimiento y ataque en tiempo real para sus plataformas de drones. Para las fuerzas armadas rusas, las operaciones en Siria evidenciaron la necesidad de invertir aún más en el desarrollo de sistemas de ataque no tripulados y elaborar un repertorio más grande de armas guiadas para las Fuerzas Aeroespaciales, en particular para su uso táctico.

Poniendo estas limitaciones a un lado, Moscú utilizó efectivamente la campaña en Siria como parte de una interacción diplomática y política más amplia con Estados Unidos, demostrando la capacidad y determinación de emplear las armas guiadas de largo alcance que, muchas de ellas tienen variantes con ojivas nucleares. Las operaciones en Siria respaldaron ampliamente la credibilidad coercitiva de Rusia, presentando una clara imagen de las capacidades resurgentes de sus fuerzas armadas que implican costos en la OTAN en un conflicto convencional, y su capacidad de extender su alcance a gran distancia para poner en riesgo a gran parte de Europa en caso de ser necesario. Los ataques de largo alcance llevados a cabo por bombarderos, buques de guerra y submarinos no deben ser considerados solo como pruebas de combate para adquirir experiencias; también eran concebidos como un mensaje estratégico para fomentar la credibilidad rusa de forma más evidente.

### No vamos a llegar a casa para las Navidades

Al tomar parte en el conflicto, las fuerzas armadas rusas rápidamente descubrieron que su intervención tomaría mucho más tiempo del que fue anticipado o esperado

inicialmente. El ejército de Siria se había fragmentado en milicias armadas que eran formalmente unificadas bajo la bandera de Assad, pero que ya no representaban una fuerza de combate coherente. El liderazgo ruso quedó estupefacto por la gran cantidad de equipamiento sirio e iraquí capturado por la oposición y varios grupos militantes mientras el régimen controlaba apenas el 10 por ciento del territorio nacional. Algunas unidades sirias si bien eran capaces de tomar acciones militares, los oficiales rusos tuvieron que integrarse en todas estas unidades para llevar a cabo operaciones militares y comenzar el proceso de reconstrucción del potencial de combate del ejército sirio.

A pesar de la afluencia de tropas iraníes y de Hezbolá en octubre de 2015, era evidente que las partes beligerantes estaban sacando provecho del uso de intermediarios en el campo de batalla con una baja participación de fuerzas. Su eficacia combativa era insuficiente, y las fuerzas sirias constantemente pedían ataques aéreos rusos, avanzaban poco y se retiraban con la primera indicación de una contraofensiva realizada por las tropas bien motivadas del grupo Jabhat al-Nusra u otros grupos combatientes.

Con el paso del tiempo, Rusia entrenó a oficiales sirios de menor jerarquía y estableció el 5° Cuerpo Voluntario de Asalto liderado por comandantes rusos y equipado con armamento ruso más avanzado. El 5° Cuerpo ha sido la fuerza de asalto principal de Siria durante el último año. La combinación de combatientes sirios, contratistas militares y el liderazgo ruso para componer capacidades ofensivas han permitido alcanzar victorias en el campo de batalla a un bajo costo.

Los objetivos operacionales de Rusia fueron los adecuados para su estrategia: Lograr victorias decisivas donde fuese posible, fragmentar a la oposición siria e intentar explotar las victorias en Siria para alcanzar objetivos políticos más amplios que Estados Unidos. Para tal fin, el Estado Mayor General ruso intentó evitar las batallas agotadoras por el control de centros de población, especialmente dado el hecho de que las fuerzas sirias carecían del personal para mantener control de los objetivos que capturaban. Con el tiempo, este resultó en la necesidad de retomar el mismo terreno repetidas veces como ocurrió con Palmira. Rusia genuinamente también quería cambiar la dirección de la lucha hacia el este y al Estado Islámico en un esfuerzo para consolidar sus operaciones con la

cooperación con Estados Unidos. No estaban interesados en Siria e Irán, por lo contrario, buscaban la victoria casi total sobre la oposición y la recaptura de todos los principales centros de población en el oeste del país.

Mientras Rusia mantenía una imagen de un actor principal y líder de la coalición, en realidad, esta estrategia no había ganado la aceptación por sus aliados y Moscú no podía forzarlos a aceptar. Al respecto, Rusia sufría del mismo déficit que Estados Unidos. Los dos eran poderes extranjeros que intervenían en Siria sin la influencia necesaria sobre los aliados en el país y la región para llegar a grandes acuerdos. Estas diferencias quedaron en evidencia en marzo de 2016, cuando Rusia declaró su retirada de Siria mientras centraba la atención de sus fuerzas hacia Palmira. De hecho, Moscú no tenía la intención de retirarse sino que quería reducir sus obligaciones y prepararse para un combate de largo plazo mientras Assad se centraba en retomar el control de Aleppo.

Con su declaración en marzo, Rusia intentó replantear su intervención en Siria como una presencia de seguridad sostenible a largo plazo en apoyo de un acuerdo político en lugar del combate en sí. El concepto era normalizar las operaciones rusas ante la audiencia interna y declarar la victoria de alguna forma. Los rusos otorgaron condecoraciones y un pequeño contingente se replegó, pero mientras tanto, Rusia se alistaba para convertir la campaña en «campañas» más pequeñas con el propósito de evitar una percepción respecto a una larga intervención, incluso por años. El primer segmento finalizó con la captura de Palmira por fuerzas rusas en marzo de 2016. Luego, las fuerzas sirias e iraníes dirigieron su esfuerzo hacia Aleppo, lucha que al final suprimió el esfuerzo ruso para negociar un grupo de integración conjunto con Estados Unidos. Se logró el segundo hito en enero de 2017, después de la captura de Aleppo y una tercera victoria se acercaba a finales de 2017 cuando a medida que las fuerzas sirias capturaran Deir ez-Zor y el Estado Islámico parecía estar al borde de la derrota.

Esta última declaración de victoria antes de la elección presidencial en marzo de 2018, está llena de riesgos puesto que las fuerzas rusas no solo se mantendrán sino que incrementarán su infraestructura en Tartús y Hmeimim. Como Guerásimov

dijo en una reciente entrevista, «estamos aquí para quedarnos». Poco después, en un ataque con morteros contra la base el 31 de diciembre de 2017, varios aviones fueron dañados y soldados rusos murieron. El 6 de enero, siguió otro ataque con drones que afectó estas dos bases, esta vez llevado a cabo por grupos militantes. Los dos incidentes son recordatorios sombríos de que el triunfalismo es bastante prematuro y las fuerzas rusas en el teatro de operaciones están expuestas al peligro. La figura 3 representa la situación aproximada de Siria en noviembre de 2017 en términos de control territorial ejercido por los participantes en el conflicto cerca del cese oficial de operaciones rusas comenzadas en apoyo del régimen de Assad (véase la figura 1 para una comparación a la situación al principio de la campaña).

## Un acuerdo postconflicto y temas complementarios

Ya que actualmente la mayoría del territorio y centros de población sirios han sido tomados de las manos de los grupos de oposición antigubernamental, Rusia puede enfocar su atención hacia el acuerdo postconflicto. Si bien Assad se ha dedicado a retomar «cada pulgada» del territorio sirio e incluso si Rusia no apoya esta ambición, tendrá poca opción aparte de respaldar los constantes esfuerzos del régimen para garantizar los recursos de energía y agua en el norte y sur del país. Sin embargo, el enfoque principal de las acciones militares y políticas de Rusia se centrará en el acuerdo diplomático y condiciones de apoyo en el terreno.

De mayor importancia, Rusia aparentemente ha adquirido la aceptación de Washington de su rol como mediador en el futuro de Siria. En una reunión cumbre en noviembre en Vietnam, los presidentes Trump y Putin confirmaron no solo un diálogo permanente sobre la eliminación de conflictos y el apoyo de las «zonas de reducción de tensiones», en gran parte una iniciativa rusa, sino que también destacaron la centralidad del proceso político para negociar un futuro postconflicto en Siria. Este proceso se forma de acuerdo con los intereses estratégicos principales de Rusia.

En primer lugar, Rusia ha trasgredido el monopolio del proceso de Ginebra y del liderazgo diplomático de EUA. Rusia ha integrado con éxito las negociaciones que se iniciaron en Astana en 2016 al proceso

internacional establecido por la ONU, y regularmente ha convocado reuniones con varios grupos de la coalición en un esfuerzo para fomentar el surgimiento de una agrupación común de la oposición que sea sensible a un compromiso con el régimen de Assad. Los progresos de Moscú en el frente político son esporádicos, pero por ahora parece ser la única opción plausible para el futuro.

En segundo lugar, Rusia ha podido mantener nexos fructíferos con todas las otras partes clave en la región, desde Arabia Saudita, en un extremo del espectro, e Irán, por el otro. De hecho, a pesar del desacuerdo constante con Arabia Saudita con respecto a la composición de la oposición «legítima» en Siria que será representada en Ginebra, y con Turquía sobre el rol de las fuerzas de autodefensa kurdas, la diplomacia rusa (respaldada por la fuerza militar) ha ganado el reconocimiento de los dos países, un hecho que es bastante bien recibido en Moscú en el período previo a la elección presidencial de Rusia en marzo de 2018. Irán ha demostrado ser un aliado complejo de Rusia; sin embargo, las relaciones entre los dos países siguen siendo estables en su mayor parte, dado que los iraníes anticipan ser capaces de mantener su dominio de facto en gran parte del territorio sirio, consolidando su corredor de poder de Irak a Líbano.

En último lugar, Rusia retendrá su aliado en Damasco, porque en el futuro previsible, el régimen de Assad parece haber retomado el control. De hecho, las fortunas de Assad han crecido tanto desde el comienzo de la intervención rusa hace dos años que él es capaz de establecer las condiciones por lo general, de su participación en el proceso de Ginebra. La oposición puede quejarse a gritos, pero el régimen simplemente se ha negado a participar en negociaciones si la cuestión de su propia salida está en la agenda.

Esta también es una victoria para Rusia, puesto que Moscú ha aprovechado sus victorias para garantizar contratos de arrendamiento a largo plazo en sus instalaciones militares en Hmeimim y Tartús, así como posicionar empresas rusas para jugar roles posiblemente prominentes y lucrativos en la reconstrucción de Siria, especialmente en los sectores de energía y transporte de energía. Además de necesitar las bases para apoyar a las fuerzas sirias, Rusia ve el conflicto actual como parte de un plan más amplio

para convertirse en un mediador principal en el Medio Oriente y una opción de equilibrio para aquellos que buscan contrarrestar la influencia de EUA.

El área principal en la que la campaña rusa en Siria claramente no logró sus objetivos iniciales fue el esfuerzo de ampliar la plataforma para interacción diplomática con Europa y Estados Unidos posterior a las secuelas de la crisis ucrania y las posteriores sanciones occidentales relacionadas. Si bien Moscú abrió brechas en la política de aislamiento frustrada de la administración de Obama forzando a Washington a participar en discusiones para eliminar los conflictos en las operaciones militares, estas discusiones no se han extendido a la cooperación completa entre Rusia y Estados Unidos previsto por el Kremlin. Por otra parte, no había ninguna voluntad por parte de los gobiernos occidentales de considerar a Siria y Ucrania en términos *quid pro quo*. Por más que los occidentales lamenten el número de víctimas o el flujo de refugiados de la guerra civil en Siria, el conflicto en Ucrania simplemente está mucho más cerca de casa y los gobiernos europeos se han mantenido firmes en su apoyo a las sanciones atadas al cumplimiento de los acuerdos de Minsk, mientras que Estados Unidos, en realidad, ha

aumentado radicalmente las sanciones después de los intentos aparentes de Rusia de entrometerse en las elecciones de EUA en 2016.

En suma, Rusia parece haber ganado como mínimo una victoria parcial en Siria y lo hizo con eficiencia, flexibilidad y coordinación impresionantes entre las acciones militares y políticas. Por una parte, la aceptación del régimen de Assad y sus aliados iraníes por Rusia, su indiferencia relativa a las bajas civiles, y su hostilidad total contra los grupos de oposición al régimen son completamente opuestos a las opiniones ampliamente aceptadas en EUA sobre Siria. Por otra parte, la estrategia «limitada», tácticas adaptables y la coordinación de las iniciativas militares y diplomáticas de Rusia ofrecen importantes lecciones para la conducción para cualquier intervención militar en un ambiente tan complejo y volátil como el Medio Oriente. Con más de 15 años en Irak y Afganistán, con luchas en curso en Libia y Yemen e incontables lugares volátiles que podrían poner en marcha un conflicto regional más amplio que amenazan los intereses de EUA, Washington debería prestar más atención a la intervención rusa y cómo Moscú logró sus objetivos en Siria. ■

## Notas

1. Sergei Lavrov y Russian Media, «On Syria and Libya», *Monthly Review* (página web), 17 de mayo de 2011, accedido 15 de diciembre de 2017, <https://mronline.org/2011/05/17/on-syria-and-libya/>. El texto es un extracto del «Transcript of Russian Foreign Minister Sergey Lavrov's Interview to Russian Media Following Attendance at Arctic Council Meeting, Nuuk, May 12, 2011», publicado en la página web del Ministerio Exterior de Rusia el 13 de mayo de 2011.

2. «Sergey Lavrov's Remarks and Answers to Media Questions at Joint Press Conference with UAE Foreign Minister Abdullah Al Nahyan», el Ministerio de Asuntos Exteriores de la Federación Rusa (página web), 1 de noviembre de 2011, accedido 10 de enero de 2018, [http://www.mid.ru/en/vistupleniya\\_ministra/-/asset\\_publisher/MCZ7HQuMdqBY/content/id/186758](http://www.mid.ru/en/vistupleniya_ministra/-/asset_publisher/MCZ7HQuMdqBY/content/id/186758).

3. Macon Phillips, «President Obama: The Future of Syria Must Be Determined by Its People, but President Bashar al-Assad Is Standing in Their Way», White House Press Office (página web), accedido 19 de diciembre de 2017, <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2011/08/18/president-obama-future-syria-must-be-determined-its-people-president-bashar-al-assad>.

4. Vladimir Frolov, «Signing In is Easier than Quitting», *Vedomosti* (página web), 29 de septiembre de 2016, accedido 19 de diciembre de 2017, <https://www.vedomosti.ru/amp/a00ffd6a64/opinion/articles/2016/09/29/658952-voiti-legche-viiti>.

5. «Iran Quds Chief Visited Russia despite U.N. Travel Ban: Iran Official», Reuters, 7 de agosto de 2015, accedido 19 de diciembre de 2017, <http://www.reuters.com/article/us-russia-iran-soleimani-idUSKCN0QC1KM20150807>; Michael Kofman, «A Tale of Two Campaigns: U.S. and Russian Military Operations in Syria», *Pathways to Peace and Security* 1, nro. 52 (2017): págs. 163–70.

6. Michael Kofman, «The Moscow School of Hard Knocks: Key Pillars of Russian Strategy», *War on the Rocks* (página web), 17 de enero de 2017, accedido 19 de diciembre de 2017, <https://warontherocks.com/2017/01/the-moscow-school-of-hard-knocks-key-pillars-of-russian-strategy/>.

7. Teresa Welsh, «Obama, Putin Meet in New York», *U.S. News & World Report* (página web), 28 de septiembre de 2015, accedido 19 de diciembre de 2017, <http://www.usnews.com/news/articles/2015/09/28/obama-putin-meet-in-new-york>.

8. *Washington Post* Staff, «Read Putin's U.N. General Assembly speech», *Washington Post* (página web), 28 de septiembre

de 2015, accedido 19 de diciembre de 2017, [https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/09/28/read-pu-tins-u-n-general-assembly-speech/?utm\\_term=.48d2be2b7823](https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/09/28/read-pu-tins-u-n-general-assembly-speech/?utm_term=.48d2be2b7823).

9. Nikolas K. Gvosdev, «Moscow's War in the Air: Russia Sends a Message in Syria», *The National Interest* (página web), 1 de octubre de 2015, accedido 19 de diciembre de 2017, <http://nationalinterest.org/feature/moscows-war-the-air-russia-sends-message-syria-13983>.

10. Ruslan Pukhov, «Russian Military, Diplomatic and Humanitarian Assistance», en *Syrian Frontier*, editor M.U. Shepovalenko, 2ª edición (Moscú: Center for Analysis of Strategies and Technologies, 2016), págs. 105–7, accedido 9 de enero de 2018, <http://cast.ru/upload/iblock/686/6864bf9d4485b9cd83cc3614575e646a.pdf>.

11. Ruslan Pukhov, «The War that Russia Won»,

Izvestia (página web), 13 de octubre de 2017, accedido 10 de enero de 2018, <https://iz.ru/652856/ruslan-pukhov/voina-kotoruiu-rossiia-vyigrala>.

12. Valeri Guerásimov, «We Broke the Back of Terrorists», entrevista con Victor Baranets, *Komsomolskaya Pravda* (página web), 26 de diciembre de 2017, accedido 10 de enero de 2018, <https://www.kp.ru/daily/26775/3808693/>.

13. El primer uso de la aviación de largo alcance era en respuesta al bombardeo terrorista de un vuelo de la aerolínea rusa MetroJet que salió de Egipto.

14. Pukhov, «The War that Russia Won».

15. Ruslan Pukhov, «Polygon Budushego», *Russia in Global Affairs* (página web), 8 de marzo de 2016, accedido 10 de enero de 2018, <http://www.globalaffairs.ru/number/Poligon-budushego-18032>.

# ¿Sabía que...?

Ahora puede consultar todas las ediciones de *Military Review* en español, inglés y portugués en nuestra nueva página web:

<http://www.armyupress.army.mil/>

**ARMY UNIVERSITY PRESS** Search Army University Press

PUBLISH WITH US SPECIAL TOPICS BOOKS JOURNALS EDUCATIONAL SERVICES ABOUT

## Military Review

Revista Profesional del Ejército de EUA  
Edición Hispanoamericana

**¿Una alianza dividida?**  
El ciberespacio es el nuevo dominio aéreo  
Cómo comprender la información como un arma

**Simulacro de vuelo para el cerebro**  
ARTÍCULOS EXCLUSIVOS EN LÍNEA

**Soldado, ¿Estás en mi lista de amigos?**  
ARTÍCULOS EXCLUSIVOS EN LÍNEA

**¿Una alianza dividida?**

**La política hacia Corea del Norte**

**El ciberespacio es el nuevo dominio aéreo**

**Las operaciones logísticas en**

Aquí podrá encontrar:

- Sus artículos favoritos en formato PDF
- La guía para escritores
- Libros y documentos de investigación y análisis
- Staff Rides (Sesiones virtuales a campos de batalla)
- Recursos para la enseñanza de la historia militar
- Reseñas de libros
- Artículos que solo son publicados en línea