# Lecciones de tácticas de líder aprendidas en Afganistán: *Operation Enduring Freedom VIII*

Coronel William B. Ostlund. Ejército de EUA



Camp Blessing, distrito de Monogai, Provincia de Kunar, Afganistán, 1 de noviembre de 2007. Vista del Valle de Korengal.

L SEGUNDO BATALLÓN (Aerotransportado), 503º Regimiento de Infantería, aprendió lecciones valiosas durante los 11 meses de adiestramiento y 15 meses de operaciones de combate en apoyo a las misiones de defensa interna extranjeras en Afganistán.¹ Los soldados estuvieron el 90 por

ciento de su tiempo llevando a cabo actividades no letales de contrainsurgencia (COIN) con el propósito de adiestrar a las Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas (*ANSF*, por sus siglas en inglés), conectar a la población con el Gobierno de la República Islámica de Afganistán (*GIRoA*) y mejorar la infraestructura en toda la región—sólo

El Coronel William B. Ostlund es el subcomandante del 75° Regimiento Rangers, Fuerte Benning, Georgia. Obtuvo su Licenciatura en Ciencias de la Universidad de Nebraska, Omaha y una Maestría en Artes y Ciencias de Leyes y Diplomacia de la Universidad Tufts, Boston, Massachusetts. El Coronel Ostlund ha ocupado una variedad de puestos

de mando y estado mayor en EUA, Corea, Europa, los Países Balcánicos, Irak, y Afganistán, y con gran notabilidad en calidad de comandante del Segundo Batallón (Aerotransportado) de la 503º Infantería, Vicenza, Italia y la provincia de Kunar, Afganistán, durante la Operación Enduring Freedom VIII. el 10 por ciento del tiempo se ocupó en actividades letales. Esta narración relata el conocimiento y experiencia obtenida.

#### Adiestramiento pre-despliegue

El Segundo Batallón (Aerotransportado), 503° Regimiento de Infantería, la "Roca" del 173<sup>a</sup> Equipo de Combate de Brigada Aerotransportada, está acantonado en Caserma Ederle, en Vicenza, Italia. Un puesto pintoresco en un hermoso país, Casema Ederle no cuenta con áreas de adiestramiento militar. Hay un campo de tiro bajo techo de seis carriles, una cancha de fútbol de una escuela secundaria y un campo de desfile del tamaño de una brigada. Las áreas de adiestramiento más cercanas en Italia se encuentran a tres horas de viaie v son inadecuadas. El lugar más conveniente de adiestramiento es en Alemania, a ocho horas de viaje. Estas situaciones geográficas obligaron a los líderes de las pequeñas unidades de la Fuerza de Tarea Roca, con recursos limitados, a usar formas creativas para adiestrar a los soldados. Utilizaron la imaginación y buscaron "cómo" adiestrar en lugar de "no se puede" adiestrar. Lidiaron con desafíos diarios de adiestramiento en el lugar mientras que los comandantes y la plana mayor se concentraron en concebir y encontrar un adiestramiento que rindiera grandes beneficios, de múltiples escalafones y con base en escenarios realizado en Alemania.

La unidad adoptó un marco de adiestramiento del 75° Regimiento de Comando. Los instructores se enfocaron en la disciplina y estándares (ética y valores del Ejército), resistencia mental y física, adiestramiento médico, destreza con las armas, ejercicios de batalla y escuadrilla y movilidad. Durante el adiestramiento, la unidad destacó las comunicaciones claras y honestas; las SAM (seguridad, responsabilidad y mantenimiento); la seguridad de operaciones; la moral y el bienestar.

Al principio de la fase de adiestramiento predespliegue, el batallón trazó la "contienda del batallón" y se adiestró con base en eso, pero luego modificó el mapa después del reconocimiento pre-despliegue del sitio. Finalmente, el enfoque consistió en:

- Mando y control.
- Administración de inteligencia, vigilancia y reconocimiento.

- Integración y reducción de conflicto armado
- Evacuación médica.
- Re-aprovisionamiento de emergencia.
- Operaciones de información.
- Programa de Respuesta de Urgencia del Comandante (CERP, por sus siglas en inglés) y reenfocarse en la ayuda no letal.

Además, el batallón revisó la Lista de tareas esenciales de la misión para identificar las tareas esenciales de batalla, colectivas e individuales. Era evidente que no se podía obtener los recursos para todas las tareas, ni adiestrar o volver a adiestrar suficientemente a cada soldado para garantizar que cada uno cumpliera con el estándar básico, pero se pudo identificar expertos en dichos temas para cada una de las tareas y los soldados, por lo menos, pudieron familiarizarse con ciertas tareas seleccionadas.

Por último, el destacamento realizó 16 semanas de objetivos de adiestramiento con base en el escenario y de escalafón múltiple, durante el Ejercicio de Apresto de la Misión del Centro de Apresto Multinacional Conjunto de la fuerza de tarea. La unidad fue bien adiestrada en todas las tareas requeridas y no hubo ningún área deficiente en el mismo. Un beneficio secundario de trabajar con todos estos desafíos de adiestramiento fue la oportunidad que tuvieron los líderes para darse cuenta de que no todas las decisiones serían correctas pero que la indecisión es catastrófica. Este principio le sirvió de mucho a la unidad cuando llegó el momento del despliegue, a medida que se necesitaba tomar, constantemente. decisiones descentralizadas a la "velocidad de vida"

En febrero de 2007, durante el adiestramiento con fuego real en Grafenwoher, Alemania, luego de 8 meses de adiestramiento pre-despliegue y a tres meses de ser desplegados, se le informó a la fuerza de tarea que se había dado un cambio de planes y que ahora se desplegaría a Afganistán en lugar de a Irak. En vista de que el adiestramiento de la unidad siempre se centraba en el marco de las tareas y estándares en lugar de las condiciones específicas de la ubicación, la transición de la fuerza de tarea se dio sin mayores consecuencias. El adiestramiento continuó y la confianza en sí mismos y facultad para desempeñar el trabajo aumentó.

Durante este tiempo, la unidad coordinó un

estudio de sitio pre-despliegue que implicaba un programa de desarrollo de líder organizado, encabezado por los líderes de la 1-32 Infantería. Luego de realizado el estudio de pre-despliegue, la fuerza de tarea quedó con un claro entendimiento de que la COIN en Afganistán era mucho más compleja que una misión concisa de "despejar, ocupar y construir." Despejar los valles montañosos era imposible, ocuparlos era problemático y desarrollar la capacidad era una empresa a largo plazo. Entre los objetivos factibles se encontraban:

...se le informó a la fuerza de tarea que se había dado un cambio de planes y que ahora se desplegaría a Afganistán en lugar de a Irak.

- Aislar a los insurgentes de la población.
- Estabilizar el área de operaciones.
- Transformar el área de operaciones para la revitalización económica.

Dichos objetivos conformaron el marco de las iniciativas de la fuerza de tarea.

# Ambiente del despliegue y líneas de iniciativas

En mayo de 2007 la Fuerza de Tarea Roca fue desplegada a la provincia remota, austera, subdesarrollada y disputada de Kunar, Afganistán, adyacente a Pakistán en las montañas Hindú Kush. La unidad fue desplegada por casi 15 meses. Durante este tiempo, la Fuerza de Tarea Roca realizó 9.500 patrullas y docenas de operaciones específicas.

Los soldados en la zona de operaciones de la Fuerza de Tarea Roca entraron en una lucha COIN de espectro total en una nueva zona de brigada. Las fuerzas antiafganas estaban en un radio de una milla de cada base y si no se les disturbaban, atacaban a los soldados en las bases de fuego, al luchar por relevancia, mientras que las Fuerzas de Seguridad Nacional de Afganistán y el Gobierno de la República Islámica de Afganistán buscaba

legitimidad. Por lo tanto, las luchas letales de la Fuerza de Tarea implicaban proteger a las fuerzas de la coalición, a las fuerzas de seguridad afganas, al gobierno afgano y a la infraestructura afgana en peligro.

Las actividades no letales implicaron el desarrollo de independencia entre la población y el avance paciente hacia el desarrollo de metas realistas. Al principio las iniciativas no letales eran rudimentarias. Las operaciones de información (*IO*) dirigidas a la población eran permanentes, y estas iniciativas maduraron considerablemente a medida que la fuerza de tarea intentaba influenciar tanto a la población como al enemigo. Los líderes de la fuerza de tarea realizaron decenas de negociaciones con "líderes claves" y *shuras* (consultas) mensualmente—todos con temas de IO incorporados. La fuerza de tarea identificó cuatro líneas de esfuerzos incorporadas:

- Control del sector de seguridad.
- Gobernanza.
- Desarrollo económico.
- Operaciones de Información.

A fin de ser efectiva, la Fuerza de Tarea Roca colaboró con las fuerzas de seguridad afganas, funcionarios del gobierno y la población. El resultado fue casi una triplicación del número de fuerzas de seguridad en la zona de operaciones de la fuerza de tarea. A esta influencia se le denominó la "SWAYCON", que se convirtió en un término permisible cuando se trabajaba para coordinar las iniciativas. La fuerza de tarea se dio cuenta rápidamente de que todas las unidades tenían que trabajar fuera de su Lista de tareas esenciales de la misión y que todos los soldados tenían que trabajar fuera de sus especialidades militares. Tanto a los oficiales y como a los suboficiales se les exigió ser generalistas y debían llevar a cabo lo siguiente:

- Manejar centros de coordinación.
- Supervisar centros de operaciones tácticas y puestos de mando.
  - Dirigir células de efectos.
- Servir de mentores para las fuerzas de seguridad afganas y para los líderes de gobierno afgano.
  - Administrar instalaciones de detención.
  - Dirigir los centros de fusión de inteligencia.
- Desempeñarse como administradores y oficiales de ordenamiento de campo para CERP.

- Llevar a cabo inventarios e investigaciones.
- Fungir en calidad de alcaldes y líderes de protección de fuerzas.

A todas las compañías se les convocó para maniobrar independientemente de su especialidad o función. Todas debían poder desempeñar las destrezas y tareas comunes de los soldados y una variedad de trabajos especializados.

Las normas de operación permitían que los soldados mantuvieran la libertad de maniobra en convoyes de cuatro vehículos. Si bien la meta era cuatro o más Vehículos de Ruedas de Objetivos Múltiples de Alta Movilidad (HMMWV), el mínimo que se permitía trasladarse por la zona era dos HMMWV

armados, para contrarrestar los dispositivos explosivos improvisados (*IED*) y armas para la tripulación y dos vehículos de las fuerzas de seguridad afganas dentro de la burbuja anti-*IED*. Los movimientos tenían que ser coordinados y todos los convoyes debían reportarse por radio al entrar en un espacio de batalla de una unidad adyacente. Los convoyes de asalto terrestre y las patrullas de logística de combate permanecían dentro del alcance de los sistemas de fuego indirecto orgánico,

## A todas las compañías se les convocó para maniobrar independientemente de su especialidad o función.

a menos que fueran autorizados por el centro de operaciones tácticas, en cuyo caso, otros recursos se distribuían idealmente para mitigar la falta de fuego orgánico. Las verificaciones previas de combate e inspecciones bajo estas



Un comandante de pelotón del Ejército Nacional Afgano les informa a los integrantes de las fuerzas de seguridad afganas y a la Fuerza de Tarea Roca sobre el concepto de operaciones Rock Tempest, Campamento Joyce, Provincia de Kunar, Afganistán, 9 de abril de 2008. Las fuerzas de seguridad afganas encabezaron varias iniciativas de planificación y ejecución de operaciones combinadas en Kunar.

condiciones salvaron muchas vidas y validaron el refrán de lo que se verifica, se ejecuta.

Los líderes de la fuerza de tarea y equipos de reconstrucción provincial (PRT, por sus siglas en inglés) comprendieron los riesgos, y sus iniciativas constantemente buscaban mitigar dichos riesgos para la misión, la fuerza y la población. Los soldados llevaron a cabo misiones diarias para proteger las bases, mantener su libertad de maniobra e interactuar con la población. La fuerza de tarea y el PRT cooperaron para adiestrar rigurosamente a las Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas, guiar al gobierno afgano y construir la infraestructura, la cual generó empleos para los pobladores locales. No todo fue perfecto y no había absolutos—el éxito de la COIN requería nuevas ideas y la constante reconsideración libre de estatus quo.

En las áreas de operaciones de las Fuerzas de Tarea Roca, los soldados heredaron y mantuvieron una relación simbiótica entre la fuerza de tarea y el PRT. A fin de abordar adecuadamente las líneas de operación, repartieron las responsabilidades. La Fuerza de Tarea se encargó de la seguridad, las operaciones de información, la gobernanza y el desarrollo económico desde el nivel de población hasta el nivel provincial. El PRT se hizo

cargo del gobierno, el desarrollo económico, las operaciones de información y la seguridad desde el nivel provincial hasta el nivel de población. Si bien las iniciativas, a menudo se cruzaban, la identificación de las "áreas de concentración" de las dos unidades abarcaba en detalle las líneas divididas de iniciativas para que tanto la población local como los líderes militares estadounidenses participaran entre sí efectiva y coherentemente.

La fuerza de tarea buscó establecer y mantener un ambiente seguro, el cual requería la sincronización de inteligencia, la asociación con las fuerzas de seguridad afganas, las operaciones encabezadas por las fuerzas de seguridad afganas y el propósito compartido de mantener un contacto diario con la población y derrotar a las fuerzas antiafganas.

El PRT encabezó el desarrollo de la gobernanza. Trabajaron en conjunto con los líderes provinciales y de distritos y auspiciaron rutinariamente las *shuras* de los pueblos y las tribus. Trabajaron diligentemente con la interagencia y la comunidad internacional para apoyar, ayudar y mejorar las instituciones gubernamentales afganas. Guiaron a los líderes afganos para crear e implementar soluciones a los problemas.

A medida que maduraban las relaciones entre la fuerza de tarea y el PRT, llegaron a darse cuenta de que la "perfección" es una enemiga en la COIN. Las entidades que buscaron soluciones perfectas se quedaron paralizadas; aquellos que crearon un sistema perfectamente eficiente se negaron a ver la ineficiencia a nivel de usuario; aquellos que buscaron soluciones perfectamente iguales no comprendieron que igual no significa equitativo. Los ambientes de la COIN exigen líderes cuidadosos flexibles y enérgicos, que sean coherentes al proveer soluciones inmediatas y adaptables en lugar de soluciones perfectas o que requieran mucho tiempo. Tanto la fuerza de tarea como el PRT trabajaron con iniciativa a fin de lograr soluciones de apoyo mutuo para los problemas que encaraba la provincia.

#### Matices de las Operaciones de Información en Kunar

Las operaciones de información resultaron decisivas para lograr efectos duraderos no letales. Cuando una victoria táctica resonante y temprana casi se convirtió en una derrota estratégica, la Fuerza de Tarea Roca se dio cuenta de que no era

suficiente solo pelear y ganar. A fin de mantener una victoria táctica, la batalla no letal tenía que ser planeada y ejecutada tan rigurosamente como la letal. Al principio del despliegue, la fuerza de tarea se dio cuenta de que "no tenemos que tener la razón simplemente tenemos que ser los primeros y no estar equivocados". Hay una gran diferencia entre "tener la razón" y "no estar equivocado" en un ambiente de IO. En Afganistán, nuestra perspectiva de tener la razón y de no estar equivocados fue distinta a la de los habitantes locales. La fuerza de



Larry Legree, comandante del PRT de Kunar se reúne con los ancianos de Yaka China para conversar acerca de los efectos de Operación Avalanche de la Fuerza de Tarea Roca, Yaka China en la provincia de Kunar, Afganistán, 21 de octubre de 2007. Legree explicó las ventajas de trabajar con el gobierno afgano y apoyar a las Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas mientras escuchaba sus peticiones de ayuda.

tarea rápidamente se hizo partidaria de dar una explicación concebida a la medida para esta parte de la población afgana. A su vez, hizo de cada atraso una victoria y de cada victoria, un éxito mayor.

# Las entidades que buscaban soluciones perfectas se quedaron paralizadas...

La Fuerza de Tarea Roca cambió sus *IO* de ser reactivas a emprendedoras y de estar centradas en el enemigo a centradas en la población. La fuerza de tarea buscó la forma de derrotar los esfuerzos del enemigo al:

- Anticiparse y adelantarse al curso de acción más probable de operaciones de información del enemigo.
- Anticiparse y adelantarse al curso de acción de las *IO* más peligrosas del enemigo.
- Influenciar a las fuerzas de seguridad afganas, a los líderes del gobierno afgano, al asesor cultural y a los medios de comunicación.

Los temas fueron sincronizados con el PRT y presentados por el liderazgo de la fuerza de tarea y sus homólogos afganos, reforzando así la coherencia de los mensajes por toda el área de la fuerza de tarea. Estaban familiarizados con los temas de la filosofía de los pashtunwali. los cuales se utilizaban convenientemente para comunicarse con la población. El Islam no era un tema tabú. Al contrario, era comprendido, respetado abiertamente y utilizado para enviar mensajes al pueblo a través de los debates de líderes claves en las *shuras* locales. Se hablaba rutinariamente con los ulemas—por lo regular, antes del sermón de los viernes—con temas y mensajes incorporados compartidos por ambas partes. Se destacaron los errores de las fuerzas antiafganas con respecto al trasfondo pashtunwali y/o islámico. El gran número de errores de las fuerzas antiafganas mostraron cómo sus acciones eran contrarias a la filosofía islámica y la de los pashtunwali. La explotación informativa de estos errores sirvió para socavar la relevancia de las fuerzas antiafganas y aislarlas de la población. Las fuerzas de

seguridad afganas, el gobierno afgano y los líderes religiosos apoyaron abiertamente las iniciativas de la comunidad internacional de alentar al gobierno democráticamente elegido del presidente Karzai. Estos temas estaban constantemente en los medios de comunicación, la radio y la televisión, las vallas, los periódicos y de boca en boca en las calles.

Las iniciativas no letales requieren del dominio continuo y riguroso de los líderes sobre el ambiente de las *IO*. Todos los líderes tienen que participar, estar alertas, ser conocedores y estar dispuestos a expresar sus inquietudes—y muchas veces esto incluye expresar dichas inquietudes ante una dirección más alta que no entienda el ambiente de operaciones. Durante décadas, los militares han buscado incluir a los medios de comunicación para contar las historias de nuestros soldados, pero todavía hay líderes militares que simplemente no lo "comprenden" y buscan aislar o eludir a los medios de comunicación. Todos saben que los medios van a conseguir sus historias, pero la manera en que los periodistas la obtengan refleja si los militares han podido tener alguna influencia o no. El producto final depende y está más influenciado por el revisor o productor. Independientemente de los esfuerzos, no todas las noticias serán favorables y el obstruir a los medios solo puede tener resultados negativos.

# Los esfuerzos no letales requieren que los líderes posean un dominio continuo y riguroso del ambiente de las IO.

#### El dinero y la contrainsurgencia

Un tema independiente pero relacionado es la tendencia del gobierno estadounidense de gastar millones para supervisar el gasto de miles. Los dólares son efectos no letales como las "balas" metafóricas de la COIN para el proyecto CERP y la entablación de relaciones con los líderes claves. Los dólares fueron las herramientas disponibles más económicas. La fuerza de tarea podía gastar millones en



El gobernador Zalmay e integrantes del gobierno provincial y nacional hablaron con ancianos de toda la provincia sobre el camino hacia el futuro, 28 de octubre de 2007. La Policía Nacional Afgana y el Ejército Nacional Afgano aseguraron la reunión (shura).

artillería en una tarde sin ser cuestionada, sin embargo, el gasto de miles de dólares para efectos no letales precisaba responder a un sinnúmero de preguntas durante muchos días y hasta semanas. Lo que toma el menor tiempo es mejor—es preferible tener menos restricciones. Sin embargo, a pesar de los requerimientos laboriosos, los líderes deben resolver cómo seleccionar y obtener eficientemente los efectos no letales.

En una publicación de David Kilcullen, The Accidental Guerrilla (La Guerrilla Accidental), comentó sobre sus observaciones en la provincia de Kunar:

El hecho de que Kunar ha estado en contra de la tendencia general parece ser, en gran parte, debido al resultado de una estrategia coherente de los EUA de trabajar junto con las comunidades locales para aislar a los insurrectos de la población, traer beneficios tangibles de gobierno y desarrollo a la población y ayudar al pueblo a elegir sus líderes locales a través del sufragio. La construcción de carreteras ha sido un aspecto clave de esa iniciativa.<sup>2</sup>

#### Reglas de enfrentamiento

Las reglas de combate son autorizaciones para usar legítima, proporcional y selectivamente la fuerza letal. Tienen que ser comprendidas por todos, ya que la COIN implica decisiones difíciles. Hay que comprender lo siguiente:

La identificación positiva puede significar certeza razonable, no "sin duda alguna."

La intención hostil, determinada por el comandante en el teatro, puede estar basada en la evaluación de todos los hechos y circunstancias conocidas. Puede ser que el comandante no solo esté autorizado, sino también obligado a enfrentar la amenaza.

Una amenaza inminente no significa una amenaza inmediata.

La intensificación de la fuerza es un proceso deliberado. Ocurrirán incidentes dudosos y tendrán que ser investigados. Las inquietudes de la población sobre tales incidentes deberán ser abordadas indistintamente. Como expresó sucintamente el Brigadier General John W. Nicholson, ex comandante de la 3-10 Infantería, "La vida de los afganos es difícil y de corta duración, 30 años de guerra, esperanza de vida de 45 años, uno de cada cinco de sus hijos muere

antes de cumplir cinco años... Aceptan las privaciones, hasta la muerte, como voluntad de Dios, pero lo que no toleran es la injusticia."<sup>3</sup>

Los soldados que conviven con la población son "los expertos" y a ellos les importa más el pueblo que a cualquier otro—incluyendo a los líderes del gobierno anfitrión. Los soldados son los que vivirán o morirán con esa población. Los que conviven con la población saben que la COIN no es un juego de un hombre impaciente; la mayoría de las operaciones proceden como el deshielo glacial y no todas las áreas del pelotón, de la compañía o del batallón se descongelarán a la misma

velocidad. En la COIN se requiere persistencia, paciencia y presencia.

# Convivir y trabajar con la población

La Fuerza de Tarea Roca y el PRT comprendieron instintivamente que no debían lanzarse al fracaso permitiéndoles a las

## Los soldados que conviven con la población son "los expertos" y a ellos les importa más el pueblo que a otros...

flamantes Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas o a su gobierno sufrir una derrota. Al convivir y trabajar con el pueblo, los líderes deben medir constantemente la capacidad de asociación e identificar, entender y apreciar las diferencias. El Teniente Coronel Chris Cavoli, ex comandante de la 1-32 Infantería, le aconsejó a las fuerzas de la coalición que debían intuir cuándo ellos son la causa del problema y la razón más convincente de por qué no existe



El Teniente Coronel William Ostlund (Comandante de la Fuerza de Tarea Roca) y un mentor de la Policía Fronteriza realizan una revista con el Ejército Nacional Afgano, la Policía Fronteriza Afgana y la Policía Nacional Afgana durante la Operación Stalking Wolf en la provincia de Kunar, Afganistán, 13 de diciembre de 2007. Las Fuerzas de Seguridad Nacional Afganas encabezan el respaldo de las fuerzas de la coalición, y la facultad de guiar a otros constituyó la norma en la provincia de Kunar.

estabilidad en el área y, luego, considerar trasladarse a un área donde la presencia de la coalición sea necesaria.<sup>4</sup>

Se pone mucho énfasis, justificablemente, en adiestrar "policías". Incrementar su número, mejorar su capacidad, guiarlos y trabajar junto con ellos es decisivo, pero es relativamente fácil producir la policía (las fuerzas de seguridad afganas) en un país con una alta tasa de desempleo. Lo que es un desafió más grande es el resto de los componentes indispensables para tener un estado de derecho: cortes y cárceles. La escasez de cortes y cárceles complica más la identificación e inhabilitación de las fuerzas antiafganas. Contar con un entendimiento común de qué significa ser culpable en un país donde no se cumplen las leves es un gran desafío, y el estado de derecho solo puede ser resuelto de una manera tangencial mediante la asociación sólida con las fuerzas de seguridad afganas. La falta de un estado de derecho hace que a los "menos malos" se les deje en libertad, lo cual afecta adversamente la percepción de justicia de la población y la credibilidad de las fuerzas de seguridad y del gobierno afgano.

#### Lecciones y principios de líder

Aquí hay algunas lecciones que vale la pena destacar como principios. Los líderes deben conocer a sus unidades y capacidades y el terreno físico y humano en el área de operaciones. Los comandantes deben apoyar a sus comandantes subalternos, y los líderes deben buscar constantemente comprender el ambiente de operaciones. Los comandantes deben estar ubicados donde puedan influir mejor en la batalla; cuando están fuera de la posición, deben sentirse confiados y apoyar a su personal adiestrado y a los líderes subalternos para librar las batallas inmediatas en su ausencia. Los líderes deben circular entre las unidades en el campo de batalla; deben compartir el riesgo para ganar credibilidad, pero deben ser cuidadosos en el proceso. El sargento mayor al mando de la Fuerza de Tarea Roca y yo generalmente viajábamos juntos por tierra de cinco a seis días por semana, pero analizábamos diferentes cosas y hablábamos con distintos soldados cuando estábamos en las bases de fuego. Mientras los líderes circulan, deben monitorear los indicadores de disciplina, pero también mantener una postura positiva, ser respetuosos y agradecidos por los esfuerzos de sus subalternos. Los líderes de mayor experiencia deben monitorear el estado de fatiga de los comandantes de compañía y los sargentos primero. Si están en batallas difíciles, la comunicación con los subordinados, quienes están en medio del balaceo debe ser positiva, alentadora y de ayuda. Todo lo demás puede esperar; los dos subcomandantes de división demostraron, consistentemente, esta técnica de liderazgo positivo.

La puesta en práctica de la doctrina de liderazgo del Ejército ayudó a eliminar los problemas psicológicos de muchos de los soldados. Mientras el batallón se preparaba para el tercer despliegue, la norma era la comunicación franca y abierta—algo que había sido puesto en práctica por los dos comandantes de equipos anteriores. Todos los soldados debían desplegarse, todos permanecerían en la batalla y una retaguardia muy pequeña pero efectiva atendía cuidadosamente a los heridos y aquellos soldados del Ejército que habían sido dados de baja. La compañía y el batallón de retaguardia y la gran comunidad de Vicenza prestaron un apoyo invalorable a las familias y a los soldados desplegados. El poner en

práctica una norma muy rigorosa a los pocos criminales asociados con la fuerza de tarea sirvió para disminuir las actividades ilícitas.

## Las condiciones de los soldados

Vale la pena mencionar algunas de las realidades de "no contar con una infraestructura." Los materiales de construcción, barreras, electricidad y bebidas calientes y frías o comida limitados—ininterrumpidamente durante meses—significó que nuestros soldados sintieran muy poco alivio. Mantuvieron un ritmo increíble de operaciones que no pueden entender aquellos que no han soportado dichas privaciones. Por 15 largos meses, los soldados de la Fuerza de Tarea Roca mantuvieron al enemigo a distancia. Los pelotones de la compañía de batalla sólo se retiraron del disputado Valle de Korengal para descansar y recuperarse en tres ocasiones distintas. En estos descansos de tres a siete días. las unidades fueron al Campamento Blessing, un pequeño lugar que ofrecía a los soldados mejor protección de fuerzas. Este contaba con un comedor abierto las 24 horas, instalaciones de lavandería, un gimnasio y actividades para levantar el espíritu, el bienestar y la recreación. Lo más notable fue que el Campamento Blessing hospedó al sargento mayor del batallón y al sargento mayor de operaciones, ambos tenían un interés personal de cuidar a los soldados. Las otras compañías pudieron auto-recuperarse y ocasionalmente rotar al Campamento Blessing o a bases similares. Según lo comprobado por los profesionales de salud mental y los soldados de la Fuerza de Tarea Roca, dos escalafones inferiores es lo más lejos que los soldados necesitan o desean ir de los puestos de combate de sus unidades.

El psicólogo de la brigada fue primero un guerrero fiable y después un médico. Él y el capellán de la fuerza de tarea, también un guerrero de primera, circularon en el área de operaciones. Vivían en las bases avanzadas de operaciones de los pelotones durante varios días. Ambos fueron de incalculable valor para mantener alta la potencia máxima de combate. Cuando el psicólogo o el capellán recomendaba que un soldado fuera rotado de la base de fuego de su pelotón, lo que era relativamente poco

común y siempre se lograba a través de la cadena de mando, se utilizaba a ese soldado en otro lugar dentro de la fuerza de tarea y se le permitía continuar sirviendo honorablemente al contribuir con las iniciativas de la fuerza de tarea.

#### El análisis final

Por último, la fuerza de tarea participó en 1.100 contactos con el enemigo. Dichos encuentros requirieron lo siguiente:

- 5.400 misiones de fuego (utilizando 36.500 cartuchos)
- 3.800 descargas aéreas (bombas y cañones)
  - 23 misiles antitanque Javelin
  - 108 misiles TOW
  - Cientos de granadas arrojadas

El enemigo rutinariamente hacía contacto desde la distancia máxima de efectividad, pero por lo menos en cinco ocasiones estuvo lo suficientemente cerca para alcanzar a los estadounidenses. Veintiséis miembros de la Fuerza de Tarea Roca perdieron sus vidas en la Provincia de Kunar. Otras estadísticas notables de los soldados incluven:

- 143 heridos
- Tres soldados nominados para recibir la Medalla de Honor.
- Dos soldados nominados para recibir la Cruz de Servicio Distinguido (una ya entregada antes de esta publicación).
  - 25 Medallas de Estrella de Plata otorgadas.
- 90 Medallas de Estrella de Bronce por Valor otorgadas.
- Más de 300 Medallas de Encomio del Ejército otorgadas.

La experiencia de la Fuerza de Tarea Roca antes y durante todo el despliegue fue instructiva, por no decir singular. Se unieron y conectaron distintas personalidades para adiestrarse mientras se desarrollaba un equipo unido de familias y guerreros. Sus simpatizantes en casa se aseguraron de que los soldados de la Fuerza de Tarea Roca fueran recordados y reconocidos mientras se encontraban desplegados y nuevamente cuando regresaron. La Fuerza de



Al Sargento Erich Phillips se le otorga la Cruz de Servicio Distinguido en Vicenza, Italia, el 15 de septiembre de 2008 por acciones en la Ranch House, Valle de Waygul, Provincia de Nuristan, el 22 de agosto de 2007. El Sargento Phillips posteriormente fue condecorado con la Estrella de Plata y el Corazón Violeta por sus acciones en la Base de Patrulla del Vehículo Wanat, en el Valle de Waygul, Provincia de Nuristan.

Tarea Roca fue uno de los seis batallones en el 173° ABCT y uno de decenas que sirvieron en Afganistán durante este periodo. La esperanza es que las lecciones y las ideas que fueron "aprendidas a la fuerza" por los soldados de la Fuerza de Tarea Roca puedan servir como punto de partida para los demás, como conocimientos y experiencia obtenida. MR

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1. El Manual de Campaña del Ejército de EUA 7-15, *The Army Universal Task List*, Reglamento 8.3.2.3 del Ejército, Washington DC, Cuartel Central, Departamento del Ejército, 31 de agosto de 2003, 8-15.
- 2. David Kilcullen, *The Accidental Guerrilla* (Nueva York: Oxford University Press, 2009), p.71.
- 3. El General de Brigada John W. Nicholson reafirmó muy bien esta observación durante una conversación en Kandahar, Afganistán, el 6 de febrero de 2009.
- 4. El Teniente Coronel Chris Cavoli ofreció esta orientación durante una conversación de análisis pre-despliegue mientras viajábamos en un convoy de asalto terrestre por la carretera Pech River en la provincia de Kunar, Afganistán, el 15 de marzo de 2006.
- 5. Esta es mi experiencia personal luego de 15 meses de servicio en Afganistán. La Fuerza de Tarea Roca incrementó el número de fuerzas de seguridad disponibles (Ejército Nacional Afgano, Policía Nacional Afgana, y Policía Fronteriza Afgana) de una fuerza de menos de 1.000 a 2.604 efectivos adiestrados, uniformados, emplazados y trabajando junto con el personal de seguridad en la provincia de Kunar. Lo que faltaban era cortes y cárceles.