

La unidad de acción: Cómo organizar los Equipos de Combate de Brigada para las guerras del futuro

Coronel Scott Efflandt, Ejército de EUA

ESTE AÑO PROBARÁ ser fundamental para el Ejército de Estados Unidos. El cambio de prioridades del gobierno actual, los enfrentamientos cívico-militares en el extranjero en rápida evolución, dos campañas en curso, la necesidad de recapitalización y la reducción de recursos exigirán decisiones de los líderes del Ejército en un corto período de tiempo. Prácticamente todas las líneas de acción escogidas en respuesta a previas prioridades que afectarán la estructura de la fuerza (el tamaño y equilibrio entre el Ejército operativo y el Ejército institucional) y el diseño organizacional del Ejército operativo (la composición y la estructura de mando y control de nuestras fuerzas operativas). Por definición, estas modificaciones experimentales relacionadas a la estructura y diseño de la fuerza disminuirán las capacidades. El liderazgo del Ejército debe tomar decisiones que optimizan su capacidad de cumplir la misión con menos efectivos.¹

Algunas sugerencias para los cambios en la organización del Ejército ya han sido identificadas. El cambio más fundamental ha sido la configuración de los equipos de combate de brigada (BCT) como la unidad de acción. Algunos proponen la reorganización de los medios de artillería del Ejército en una estructura más tradicional, parecida a la artillería a nivel de división, para apoyar a los equipos de combate de brigada. Tales sugerencias abarcan una amplia gama, y el método de análisis que respalda dicho concepto de “división de artillería” implica un método inductivo de identificar problemas mediante la experimentación y, luego, poner en

práctica un proceso de retroingeniería para llegar a medidas correctivas. No obstante, las sugerencias deductivas normalmente funcionan mejor en tiempos de recursos reducidos, tal como los que enfrentamos hoy en día. Los métodos deductivos proporcionan mayor eficacia y coherencia al tomar en cuenta las condiciones predominantes, en lugar de mediante la experimentación que examinan las posibilidades. El análisis deductivo en este caso sugiere que el diseño organizacional de la unidad de acción, el equipo de combate de brigada, proporcionaría el mayor rendimiento con un batallón de artillería de campaña orgánico. Dadas las condiciones actuales y las previstas, el retener a un batallón de artillería orgánico en la estructura de los equipos de combate de brigada sería la mejor opción para la unidad de acción BCT.

Cómo configurar a los equipos según la manera que luchan

La máxima que los soldados no luchan por ideología ni por gloria sino por sus compañeros, ha sido la norma por mucho tiempo.² Por lo tanto, lógicamente se espera que la configuración de una unidad debiera reflejar cómo se desplegará y luchará para que aumente su cohesión. Esta lógica no siempre ha sido el caso en el Ejército. Sin embargo, en 2004, el Jefe de Estado Mayor del Ejército General Peter Schoomaker implementó la conversión que transformó la unidad de empleo del Ejército. La implementación de este principio hasta el nivel de brigada permitió que las armas y servicios de combate inherentes lleguen a ser parte

El coronel Scott Efflandt es Comandante de la 1ª Brigada de la 1ª División de Caballería. Anteriormente, fue instructor de las Operaciones Militares Conjuntas en la Escuela de Guerra Naval, en Newport, estado de Rhode Island, y fue comandante de batallón en el 2-8 Regimiento de Caballería de la 1ª

División de Caballería durante la Operación Iraqí Freedom 06-08, y subcomandante de la 2ª Brigada de la 1ª División de Caballería durante la Operación Iraqí Freedom II. El coronel Efflandt recibió su licenciatura de la Universidad de Southern Illinois y su Maestría de la Universidad de Texas A&M.

de una organización permanente. La codificación de esta unidad de acción resultó en nuevas tablas de organización y equipamiento (TOE) en las brigadas de maniobra.³ Según esta tabla de organización, las unidades de acción de tamaño de brigada (de aquí en adelante denominados equipos de combate de brigada, o BCT) entonces tenían lo siguiente:

- Tres batallones de maniobra (los equipos de combate de brigada pesados tenían múltiples compañías de armas de combate dentro de los batallones).
- Un batallón de artillería.
- Un batallón logístico.
- Diversas compañías de apoyo de servicio de combate subordinadas a un batallón de tropas especiales.⁴

Antes de esta transformación, la unidad de empleo principal del Ejército fue la división. Los soldados estaban en una de las tres brigadas de infantería o de blindados de la división, o en las brigadas de aviación, logística o artillería. Un número relativamente pequeño de soldados ocupaban posiciones en batallones distintos, tales como transmisiones o inteligencia militar, o en compañías distintas, tal como policía militar. Cuando se desplegaron, cada brigada de maniobra (salvo la aviación) normalmente reorganizó su estructura de fuerza para las operaciones al recibir destacamentos de cada una de las otras formaciones. Cuando la unidad se replegó a sus guarniciones, todos los destacamentos volvieron al control de su unidad matriz.

El Ejército en el papel de una organización que aprende

En calidad de profesión, el Ejército no puede olvidar el propósito del diseño organizacional. A fin de mantener su identidad corporativa, los líderes no pueden actuar como baluartes de los intereses especiales que defienden dogmas jurisdiccionales; su responsabilidad colectiva es asegurar que el Ejército sirva a la nación. Ningún diseño organizacional puede ser considerado sacrosanto. La organización de las fuerzas de combate del Ejército se adapta, según sea necesario, para lograr las metas de su misión. Las adaptaciones organizacionales que han ocurrido desde la Segunda guerra Mundial sirven como un indicador claro de esta

dinámica. Un breve análisis de sus modernos cambios organizacionales (de 1846 a 1992) y los de la era post moderna (después de 1993) proporcionan una visión clara de los factores esenciales que impulsan la transformación organizacional, muchos de los cuales se aplican hoy en día.

Los cambios organizacionales modernos. El Ejército moderno está tradicionalmente compuesto de distintos tipos de fuerzas de combate —tales como aerotransportadas, de asalto aéreo, infantería ligera, infantería mecanizada y fuerzas blindadas— cada una está organizada como parte integral de una división. Dentro de estas categorías, hay otras variaciones. Un regimiento de caballería blindada es distinto a una brigada blindada. La infantería de asalto aéreo difiere de la infantería ligera. Desde la Segunda Guerra Mundial, la división ha servido como la organización de combate principal del Ejército, la formación básica para el despliegue y acción. Desde la década de los años 50, la división pesada del Ejército ha sufrido un número de modificaciones organizacionales orientadas a mejorar su eficacia aumentando su tamaño, incorporando nuevas tecnologías o mitigando una reducción de sus recursos.⁵ Ya sea si el cambio fue impulsado por nuevas tecnologías, tal como la llegada de los helicópteros *Apache*, o una gran reducción de efectivos como medida de economía, el resultado fue, en gran parte, un incremento del tamaño de la división para crear la economía de escala.⁶

Simultáneamente a estos cambios, se dieron otros en el escalafón de mando entre el nivel



(Ejército de EUA, Sargento Russell Glichrest)

Soldados del Equipo de Combate de la 173ª Brigada Aerotransportada regresan a su puesto avanzado después de una patrulla en la aldea de Shakhon, distrito de Kherwar, provincia de Logar, Afganistán, el 11 de abril de 2010.

de batallón y división; estas organizaciones intermedias eran, sucesivamente, regimientos, brigadas, comandos de combate, grupos de combate, y con el programa de Reorganización de la División del Ejército (*ROAD*) en la década de los años 60, nuevamente brigadas.⁷ Desde entonces, las brigadas han seguido siendo la formación intermedia, aunque su tamaño ha crecido y disminuido con cada cambio en la organización de la división. No obstante, el fundamento de la organización de brigada era su incorporación en la estructura de la división, puesto que la división continuó siendo la unidad básica del Ejército para el despliegue. La organización de una brigada pesada contaba con una compañía de cuartel general y una combinación de tres batallones blindados o de infantería. Cuando se desplegó, recibió el apoyo constante de un batallón logístico y un batallón de artillería y, de forma rutinaria, tenía agregado un batallón de ingenieros, todos de distintas brigadas matrices.⁸ Según la misión específica, el cuartel general de la división incorporó, por un breve período, unidades especializadas tales como policía militar, defensa antiaérea e inteligencia militar en las brigadas subordinadas. Este esquema organizacional transitorio disminuyó la unidad de mando e hizo más compleja la sincronización operativa.

Estos diseños centrados en la división reflejaron una doctrina y estrategia que preveían campañas con múltiples cuerpos de ejército contra un enemigo tipo soviético en la Guerra Fría. Después de la caída de la Cortina de Hierro en 1989, la organización de la división sufrió varias pequeñas modificaciones.⁹ Si bien algunos consideraron estos últimos cambios como mejoras, aquellos que así lo pensaron consideraron los cambios una necesidad en tiempos de paz con el fin de liberar fondos para la investigación y lograr los niveles prácticos de efectivos de una fuerza compuesta completamente por voluntarios. El paradigma centrado en la división produjo dos resultados sistémicos significativos: la brigada entró en combate con una formación distinta de la que tenía en su guarnición y en el adiestramiento, tenía una capacidad limitada de operar independientemente de su división matriz.

Los cambios organizacionales post modernos. No fue hasta la década de los años 80 que comenzaron serias iniciativas para

resolver estas dos deficiencias, a pesar de la solicitud de los comandantes combatientes para las formaciones inferiores a nivel de división que podrían operar de forma independiente en un entorno de servicio conjunto.¹⁰ Algunos atribuyen este letargo a un deseo institucional de centrarse en el paradigma de la Guerra Fría con respecto a la guerra convencional. Aún así, los estudios profesionales llevados a cabo finalmente permitieron que el Jefe de Estado Mayor efectuara un cambio de diseño en el 2004 mientras que estaban en curso dos campañas. El creciente compromiso del Ejército en todo el espectro de conflicto, la aparición de enemigos transnacionales y la necesidad de las operaciones de servicio conjunto obligaron una adaptación atrevida de la organización básica del Ejército.

En el período después de la Operación *Desert Storm*, el coronel Douglas Macgregor evaluó algunas campañas terrestres a fin de determinar cómo las organizaciones adaptan sus estructuras en respuesta a cambios rápidos en las herramientas y métodos bélicos. Si bien estas adaptaciones de las formaciones varían mucho, surgió el siguiente patrón coherente: una vez desplegada en combate, las unidades de tamaño de brigada robustas y autónomas eran la solución idónea para el empleo de nuevas tecnologías, armas y doctrina. Demostraron ser las unidades más *adaptables*. Con este punto de partida, Macgregor usó modelos computarizados para comprobar las capacidades cinéticas y los requisitos de transporte estratégico. Los resultados lo llevaron a diseñar una formación de unidades de armas de combate y de apoyo de combate de seis batallones, que él denominó un “grupo de combate”. Sostuvo que el “grupo de combate” debería reemplazar la división como la organización básica del Ejército, con las organizaciones superiores a nivel de cuerpo de organización poseyendo capacidades distintas reconfiguradas como aumento de fuerzas.¹¹

El general de brigada Huba Wass de Czege y Richard Sinnreich trabajaron con la misma meta, al considerar la naturaleza cambiante de la amenaza y un conjunto de misiones considerablemente más amplio. Concluyeron lo siguiente:

La cualidad que define al ambiente operativo contemporáneo es la creciente convergencia de desafíos militares que una vez se relacionaron

con distintos tipos de contingencias. Debido a esta convergencia gradual —pero acelerada— de desafíos militares, llega a ser inviable diseñar fuerzas militares, especialmente, fuerzas terrestres, a lidiar sólo con uno u otro aspecto del espectro total del conflicto. En su lugar, el ambiente operativo emergente enfatizará la importancia de fuerzas del Ejército que están organizadas, equipadas y adiestradas para hacer la transición rápida y sin contratiempos desde cualquier punto en el espectro del conflicto hasta el otro, impidiendo la necesidad de improvisar en el caso de que alguna misión se desvíe de la escala o del carácter de un solo requisito de diseño preconcebido.¹²

En otras palabras, la era de ultra-especialización de los soldados designados a unidades de maniobra especializadas ya se acabó. Si bien esta evaluación proveyó un motivo convincente para cambiar el diseño operativo del Ejército, no indicó cuales escalafones serían afectados.

Los análisis subsecuentes proporcionaron dos conclusiones adicionales. Primero, los “juegos de guerra recientes revelaron, repetidas veces, que gran parte de la carga en los medios de movilidad estratégica, especialmente en las primeras etapas de conflicto, se relacionan con un diseño organizacional excesivo —la inclusión en las tablas básicas de organización y equipamiento de capacidades y recursos que son esenciales para el rendimiento en el combate, sólo en condiciones específicas o en etapas determinadas de una batalla”.¹³ Así, al emplear unidades modulares en los niveles inferiores, las fuerzas del Ejército podrían adaptarse a misiones específicas y así reducir los requisitos de transporte estratégico. Esta primera conclusión, aunque pragmática, también sustenta la segunda conclusión operativa siguiente:

Las formaciones del Ejército deben ser inherentemente adaptables en una amplia gama de tareas operativas sin abandonar la cohesión necesaria para el rendimiento eficaz en el combate. Esta cohesión es de suma importancia a nivel táctico de un enfrentamiento, en que tanto soldados como unidades están estresados al máximo, y donde la sincronización rápida de las armas combinadas es esencial. Por consiguiente, el Ejército necesitará formaciones estables de armas combinadas al nivel más inferior posible



Ejército de EUA, Sgto. Rachel Ahner

Soldados de la 1ª Brigada de Combate, 1ª División de Caballería conversan con habitantes locales en la calle durante una patrulla cerca del campamento Tayi, Irak, el 9 de diciembre de 2006.

de compromiso operativo independiente.¹⁴

Obviamente, muchas de las conclusiones de Macgregor, Wass de Czege y Sinnreich interrelacionan. Además, en los puntos en que difieren sus respectivas conclusiones, no son contradictorios.

Los principios del diseño organizacional.

Una vez compilada, esta investigación sobre el diseño organizacional del Ejército antes y después de 11-S revela patrones y conclusiones que, en parte, explican el éxito del Ejército con la unidad de acción BCT hasta la fecha. Los soldados y líderes destacados siempre desempeñarán un papel importante en el éxito de cualquier ejército. Con respecto a las fuerzas de combate terrestres, una síntesis de los cambios antes mencionados proporciona cinco principios de diseño organizacional que pueden proveer los criterios de evaluación para otros cambios organizacionales propuestos en un ambiente con restricciones de tiempo y de recursos:

- **Misión.** El cumplimiento de la misión y la protección de los soldados son las dos consideraciones principales en el diseño organizacional.
- **Adaptabilidad.** El Ejército adapta su diseño organizacional en respuesta al enemigo y a las nuevas tecnologías. Las brigadas híbridas son sumamente capaces de integrar nuevas doctrinas, tecnologías y armas.
- **Cohesión.** La cohesión es el fundamento de la eficacia de una unidad de combate; cuanto mayor sea la cohesión, mejor será. El nivel de cohesión en una unidad es proporcional con el adiestramiento y con el tiempo que los



Soldados de la compañía del cuartel general del 1º Batallón de 82º Regimiento de Artillería de Campaña se preparan para interrogar un insurgente simulado en el adiestramiento, campamento Tayi, Irak, el 21 de abril de 2007.

soldados pasan juntos en todo nivel. Las brigadas permanentes, compuestas de unidades de combate y de apoyo, logran un mayor grado de cohesión y, como consecuencia, rinden efectos superiores a la suma de sus partes en el campo de batalla.

- Capacidades del espectro total. El ambiente contemporáneo exige unidades híbridas inferiores al nivel de división, ya que estas son sumamente adaptables según el espectro de conflicto en rápido cambio que se encuentra dentro de una sola área de operaciones.

- Capacidades de operaciones conjuntas. Las operaciones conjuntas se benefician de las brigadas híbridas, puesto que permiten una estructura de fuerza para misiones específicas e impiden la sobrecarga de los medios de transporte estratégico con capacidades excesivas o redundantes.

Estos cinco principios no son exclusivos; pueden haber otros. No obstante, los motivos convincentes deben acompañar cualquier propuesta de diseño organizacional que no satisfaga estos cinco principios comprobados.

El diseño organizacional actual

El énfasis actual del Ejército en la organización de los equipos de combate de brigada sugiere que hay un alineamiento con los criterios antes mencionados. La estrategia del Ejército en 2008

explica que el Ejército continuará operando en todo el espectro de conflicto contra actores estatales y no estatales que usan cada vez más tecnologías con implicancias a largo plazo con relación a nuestras fuerzas.¹⁵ El plan de campaña del Ejército implementa dicha estrategia al incrementar el tamaño del Ejército, a fin de crear una reserva mayor de brigadas cohesivas y ágiles, que pueden integrarse a otros componentes, instituciones militares y naciones.¹⁶ El Ejército sigue estas líneas en su política de modernización: “El Ejército debe revisar permanentemente su estructura y capacidades a fin de asegurar

que siga siendo adaptable y sensible de acuerdo con el ambiente de seguridad mundial en desarrollo”.¹⁷ Sin duda alguna, el Ejército considera la implementación del diseño de la brigada modular como una mejora significativa y no pretende revertir al paradigma centrado en la división.

Este compromiso continuo es importante. Los teóricos organizacionales aseveran que la tendencia natural del Ejército después de cambios bastante significativos sería equivalente a descartar las lecciones relevantes de las recientes experiencias en el combate y “sucumbir a la amnesia deliberada como lo hizo el Ejército después de la guerra de Vietnam”.¹⁸ La evaluación reciente de H.R. McMaster de la estrategia inicial de Estados Unidos en Irak destaca que este comportamiento institucional es de gran preocupación.¹⁹

El compromiso sincronizado del Ejército en lo que respecta a los equipos de combate de brigada dice mucho del éxito de las formaciones modulares en el combate hasta la fecha. No obstante, si bien parece que el Ejército ha superado su tendencia institucional de revertir a un previo diseño organizacional, no reconoce la necesidad de adaptaciones adicionales.

En su lugar, algunos proponen un incremento en el número de “brigadas de fuego” modulares en relación permanente con los equipos de combate

de brigada de maniobra, similar a lo que había en el paradigma de la división de artillería. Los defensores de este paradigma sostienen que se necesita dicho cambio debido a lo siguiente:

- Un deterioro de competencia de artillería en los centros de artillería.
- Baja moral provocada por la reducción del número de asignaciones para oficiales superiores y de misiones para la especialidad de artillería
- Una pérdida de conocimientos técnicos dentro de la especialidad.²⁰

En un entorno con restricciones de recursos, dicho cambio requeriría reasignar a los batallones de artillería de campaña de los equipos de combate de brigada a las nuevas brigadas de fuego. Si bien las observaciones de los expertos de la especialidad pueden ser válidas, tales preocupaciones violan los cinco principios de diseño organizacional y se basan en presunciones no expresadas y cuestionables.

Sin duda alguna, las habilidades que poseía la artillería de campaña que se encontraban en el área de adiestramiento en Grafenwoehr, Alemania, a mediados de la década de los años 80, actualmente no son visibles, pero las mismas condiciones existen con los tanques *Abrams*, los vehículos de combate *Bradley* y la artillería de defensa antiaérea. ¿Debemos corregir estas últimas deficiencias de armas revertiendo a las formaciones compuestas por brigadas “puras” para cada una de ellas? Obviamente, esto no tiene ningún sentido en el caso de los BCT modulares, si las habilidades blindadas y de la infantería se han atrofiado. Además, esta propuesta sugiere que no hay unidades de artillería de campaña con éxito — que los principios número 1 (*misión*) y número 2 (*adaptabilidad*) no estaban siendo satisfechos en el concepto de BCT— entonces, se necesita un cambio categórico. Esta lógica perjudica los logros de unidades tales como 1-82 Artillería de Campaña de la 1ª Brigada, 1ª División de Caballería, que lanzó, sin problemas, miles de proyectiles en apoyo a las operaciones de combate, puso a prueba el proyectil *Excalibur* en combate y realizó operaciones de contrainsurgencia en Tayi, Irak, durante la Operación *Iraqi Freedom* 06-08.

Con estas disparidades entre unidades, parece ser más preciso concluir que los batallones de

la artillería de campaña en los BCT modulares pueden ser eficaces si son adecuadamente liderados y adiestrados. El profesor de historia Gian Gentile defiende, convincentemente, la idea de que es necesario hacer más énfasis en las listas de tareas esenciales de las misiones principales del Ejército, pero esta discusión está fuera del alcance del presente artículo.²¹

Algunos observadores atribuyen la baja moral entre los oficiales subalternos de la artillería de campaña a la pérdida de asignaciones para los oficiales superiores en el diseño de la unidad de acción y a las misiones atípicas que las unidades de la artillería tuvieron que realizar. A fin de que estos argumentos sean convincentes, tenemos que concluir que el principio número 3 (*cohesión*) no es aplicable en este caso. La moral y la cohesión de la unidad de combate han permanecido siendo multiplicadores de combate definitivos a lo largo de la historia. Si bien los oficiales de la artillería de campaña merecen una oportunidad de competir para ascensos en grado, una carrera profesional en un diseño de división de artillería no debe tener lugar a costa de la cohesión de la brigada. Las organizaciones del Ejército se conciben, ante todo, para cumplir la *misión* (principio número 1), y no para perpetuarse. Además, otras armas del Ejército han sufrido grandes reducciones en las asignaciones superiores pero no han presenciado un deterioro en la moral de los oficiales subalternos ni una reducción en la eficacia de la especialidad. Muchas unidades —de una amplia gama de especialidades militares— han tenido que llevar a cabo misiones atípicas y han cumplido las mismas con éxito.

¿Es la pérdida de destrezas técnicas en un arma específica un buen motivo para modificar el diseño actual de los BCT modulares? Los regimientos de caballería blindada tienen una larga historia de integrar, con éxito, medios de artillería, maniobra y aviación. Sus medios de artillería de campaña se designan como baterías a nivel de escuadrón. El éxito del 3er Regimiento de Caballería Blindada en Tal Afar, Irak ejemplifica la eficacia de las brigadas de armas combinadas que incorporan unidades de la artillería de campaña. Parece verosímil que hay otras maneras de conservar los conocimientos técnicos institucionales de la artillería (tales como la generación de fuerzas

y modificaciones de la educación profesional militar) sin la implementación de cambios que violan los principios de cohesión y utilidad.

Resumen

Si bien crecerán los desafíos del Ejército en los próximos cinco años —debido a nuevos requisitos operativos, recursos decrecientes y nuevas prioridades— las acciones del Ejército en los últimos diez años, en lo que se refiere al diseño organizacional, lo han posicionado para hacer adaptaciones eficaces. Al demostrar que es una organización que aprende por experiencia, el Ejército ha adoptado un diseño organizacional centrado en la brigada modular que satisface los requisitos de misiones actuales y previstas. Un análisis de la literatura sobre el tema sugiere cinco principios a ser empleados para evaluar cualquier cambio propuesto en este diseño organizacional. Estos principios demuestran que una propuesta reciente para cambiar la organización de los medios de la artillería atribuye, erróneamente, los percibidos problemas del arma de la artillería de campaña al diseño de los equipos de combate de brigada. También indican que se necesita un análisis más profundo de la utilidad de la tabla de

organización y equipamiento tipo regimiento de caballería blindada.

La bien establecida tabla de organización y equipamiento del regimiento de caballería blindada (con tanques *Abrams* y vehículos de combate *Bradley*, con morteros de la tropa y artillería a nivel de escuadrón) puede justificar la designación permanente de pelotones de tanques y de infantería a las compañías de maniobra, a fin de mejorar la cohesión y codificar los patrones de empleo táctico que han existido desde la Segunda Guerra Mundial. Esta misma lógica sugiere que una comparación de las lecciones aprendidas de la tabla de organización y equipamiento del regimiento de caballería blindada y las lecciones aprendidas de la actual tabla de organización y equipamiento de los equipos de combate de brigada puede proporcionar convincentes motivos para retener otras compañías —tal como la de ingenieros— en los batallones de armas combinadas de la brigada en lugar de designarlos al batallón de tropas especiales de los BCT.

En el ínterin, la actual unidad de acción BCT es una mejora significativa con relación al diseño de división y sigue siendo la formación más eficaz del Ejército. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El autor agradece los comentarios hechos por críticos y por las contribuciones perspicaces del coronel Greg Reilly.
2. Janowitz, Morris, *Sociology and the Military* (Nueva York: Russell Sage Foundation, 1965).
3. TOE: Tabla de Organización y Equipamiento. Un documento de recursos que especifica el personal y los equipamientos necesarios para cada escalafón de comando subordinado. También denominada con pequeños cambios como la MTOE (Tabla de Organización y Equipamiento Modificada).
4. Jefe de Estado Mayor del Ejército, Subjefe de Operaciones (G3), "The Army Modular Force", *PowerPoint Presentation* (11 de mayo de 2006), disponible en: <http://usacac.army.mil/CAC2> (1 de septiembre de 2008).
5. Ejemplos de organizaciones del Ejército centradas en la división incluyen «Cuadrada», «Triangular», «Pentámica», «División 86», «Ejército de Excelencia», «Fuerza XXI» y la actual Fuerza Modular, *Global Security*, disponible en: www.globalsecurity.org/military/agency/army/army86.htm.
6. Romjue, John, y el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército, *The Army of Excellence: The Development of the 1980's Army* (Defense Technical Information Center, agosto de 1993), disponible en: <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA269724&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf> (diciembre de 2008).
7. *Ibid.*
8. Los batallones logísticos, de ingeniería y de artillería de campaña vendrían de unidades distintas a nivel de brigada, encabezados en su guarnición por un Teniente Coronel del arma respectiva.
9. La Fuerza XXI, implementada a finales de la década de los años 90, redujo el número de compañías blindadas y de infantería en los batallones, de cuatro a tres, y agregó una unidad de exploración a la brigada. Esta decisión complicó los desafíos relacionados con la cohesión y organización según la tarea específica al consolidar la mayoría del personal logístico en el comando de apoyo de la división.
10. Romjue, 1993.
11. Mcgregor, Douglas, *Breaking the Phalanx: A New Design for Landpower in the 21st Century* (Westport, Connecticut: Praeger, 1997).
12. Wass de Czege, Huba, Sinnreich, Richard Hart, "Conceptual Foundations of a Transformed United States Army", marzo de 2002, pág. 5.
13. *Ibid.*, pág. 17.
14. *Ibid.*, pág. 18.
15. Subjefe de Estado Mayor del Ejército (G3/5/7), "The Army Strategy 2008", *The Army Plan 2008* (Washington DC: Department of the Army, 22 de agosto de 2008); y el Secretario del Ejército y el Jefe de Estado Mayor del Ejército, *The Posture Statement* (Washington, DC: Department of the Army, 2008), disponible en: www.army.mil/aps/08/ (2 de septiembre de 2008).
16. Subjefe de Estado Mayor del Ejército de Operaciones (G3), *The Army Campaign Plan, PowerPoint Presentation* (Washington, DC: Department of the Army, 2008), disponible en: www.army.mil/thewayahead/acp.html (1 de septiembre de 2008).
17. Subjefe de Estado Mayor del Ejército de modernización (G8), *2008 Army Modernization Strategy* (Washington DC: Department of the Army, 25 de julio de 2008), disponible en: www.army.mil/institution/leaders/modplan/index.html (19 de agosto de 2008).
18. Basevich, Andrew J., "The Petraeus Doctrine", *The Atlantic* (agosto de 2008).
19. McMaster, H.R., "The Human Element: When Gadgetry Becomes Strategy", *World Affairs* (invierno de 2009).
20. MacFarland, Sean; Shields, Michael; y Snow, Jeffrey, "The King and I: The Impending Crisis in Field Artillery's Ability to Provide Fire Support to Maneuver Commanders", manuscrito no publicado (2008).
21. Gentile, Gian. "A (Slightly) Better War: A Narrative and Its Defects", *World Affairs* (verano de 2008).