



Un vehículo de combate M2 Bradley protege el centro de operaciones tácticas de la 2ª Brigada de Combate Blindada el 5 de abril de 2019 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. (Foto: Mayor Carson Petry, Ejército de EUA)

Impidiendo el colapso

La fricción después del primer contacto en el Centro Nacional de Entrenamiento

Teniente coronel Brian P. Schoellhorn, Ejército de EUA

El comandante salió de la tienda del puesto de mando y respiró el aire de la noche mientras intentaba contener su creciente frustración. Su plana mayor acababa de terminar una actualización que pintaba un panorama desalentador e incompleto del estado actual de la brigada de combate (BCT). El comandante se esforzó por

comprender lo que había fallado. El combate había comenzado con éxito mediante la inserción aérea de puestos de observación profundos, la captura de terreno clave y el procesamiento de objetivos enemigos con fuego indirecto, aviación de ataque y aeronaves de ala fija. En resumen, la BCT había tomado la iniciativa del enemigo.

Eso fue hace más de treinta y seis horas. Desde entonces, los informes habían cesado, las comunicaciones habían colapsado y las unidades habían fracasado repetidamente en alcanzar sus objetivos designados. El escuadrón de caballería no había logrado aún sus objetivos de reconocimiento y seguridad planeados, lo que dio lugar a repetidos ataques sorpresa y costosas penetraciones en la zona de la BCT. Había ganado solo dos o tres kilómetros desde su despliegue inicial. El batallón de artillería de campaña, que había empezado muy bien, solo había disparado unos pocos proyectiles inefectivos después de procesar los objetivos iniciales de la operación. El apoyo aéreo cercano (CAS) y la aviación de ataque habían dejado de infligir los efectos devastadores del primer día. Los batallones de armas combinadas sufrieron pérdidas significativas sin obtener una ventaja apreciable o habían sido repetidamente sorprendidos por el enemigo en sus posiciones de ataque. Para empeorar las cosas, el comandante del batallón de apoyo a la brigada se había quejado antes ese mismo día de que todas las unidades estaban pidiendo a gritos «reabastecimiento de emergencia» de todas las existencias. No tenía idea de cuántas bajas había sufrido la BCT en los últimos contactos. Por último, el batallón de ingenieros de la brigada operaba en un constante estado de crisis ya que los insurgentes y las fuerzas especiales enemigas causaban estragos en la zona de retaguardia de la BCT con ataques asimétricos y fuego indirecto mortal que parecían surgir de la nada y de todas partes.

Al centro de operaciones tácticas (TOC) de la BCT no le estaba yendo mejor. Aunque todos estaban tratando frenéticamente de mitigar la fricción que había detenido a la BCT, estos esfuerzos no habían resultado en un mayor entendimiento situacional de la BCT ni habían proporcionado ninguna solución realista para ponerla en marcha de nuevo. Algunos oficiales de plana mayor habían empezado a señalar fallos en los niveles subordinados mientras que otros habían excedido su capacidad de procesar los múltiples problemas simultáneos que bombardeaban a la BCT a cada hora. Algunos solo habían conseguido dormir por un par de horas de forma intermitente en sus estaciones o en sus vehículos. Entre ellos el propio comandante de la BCT. Un intento de actualización de «dos minutos» tomó cuarenta y cinco minutos, dejando claro que las estimaciones de la plana mayor eran extremadamente imprecisas e incompletas. Por si fuera poco, el oficial ejecutivo (XO) de la BCT acababa de tener una tensa conversación telefónica con el oficial de operaciones de la división, quien exigía que la BCT retomara la ofensiva lo antes posible. Se suponía que el comandante iba a recibir una actualización del estado mayor para planificar la captura de

la capital de la provincia, pero él pensaba que simplemente sería una pérdida de tiempo dado el estado actual del TOC. El comandante no estaba seguro de cómo restaurar el orden y reanudar una acción ofensiva similar como la del primer día. Era frustrante y desconcertante. ¿Qué hacer?

Introducción

La situación descrita anteriormente ocurre casi todos los meses en el Centro Nacional de Entrenamiento (NTC). La mayoría de las BCT vienen al NTC con una base sólida de entrenamiento y preparación para el primer día del combate. Rutinariamente ejecutan el proceso de recepción, estacionamiento, organización e integración de la fuerza (RSOI) con celeridad. Muchos líderes de las BCT piensan que su unidad está lista para ir a la ofensiva tan pronto como el cuarto día del RSOI. Sin embargo, no importa lo lejos que llegue o lo rápido que actúe una BCT el primer día, la misión inicial invariablemente se convierte en veinticuatro a cuarenta y ocho horas en lo que podría describirse como un colapso de la acción ofensiva¹. Las subunidades y la plana mayor de la BCT hacen contacto con el enemigo y se ven obstaculizadas por el terreno, lo que a su vez produce un efecto perjudicial en el tiempo disponible para continuar la planificación. Estos factores se acumulan y producen un nivel de fricción que la mayoría de las unidades no han experimentado en el entrenamiento. Las unidades y las planas mayores entran en modo de supervivencia y tratan desesperadamente de resolver los problemas urgentes que se presentan en detrimento de la misión principal. En esta situación, la información, el sostenimiento, la comunicación y la planificación se rompen y dejan a las planas mayores del batallón y de la BCT a ciegas en cuanto al estado de las unidades y si están cumpliendo las órdenes. Cualquier contacto con el enemigo reverbera a lo largo de la BCT y causa más confusión. La fricción en todos los niveles causa un colapso en el ritmo y la acción ofensiva, resultando en la parálisis de los puestos de mando y las posiciones de ataque. ¿Por qué sucede esto?

Como parte de un entrenamiento de combate realista, el NTC incorpora un nivel de fricción que no se recrea en ningún otro lugar. El entrenamiento en la estación de origen no puede duplicar el espacio, el terreno, el tiempo, el enemigo y el estrés que el NTC produce a nivel táctico. Las primeras cuarenta y ocho horas representan probablemente el primer despliegue simultáneo de cada elemento de la BCT a distancias doctrinales en condiciones

de combate contra un enemigo capaz de dominar todas las formas de contacto². En vista de ello, el colapso general del ritmo y la acción ofensiva es comprensible y forma parte del proceso de entrenamiento. Los primeros días también exponen los sistemas de la BCT a una fricción de una manera que ningún otro entrenamiento, aparte del combate, puede hacerlo. En muchos aspectos, los elementos que generan la mayor fricción son la organización, los procesos y los procedimientos de las planas mayores del batallón y de la BCT. La mayoría de las planas mayores no están adecuadamente organizadas según los planes, las operaciones actuales y los grupos de mando móviles. Incluso si lo estuvieran, es raro que las funciones de la plana mayor permanezcan claramente definidas cuando la BCT haga contacto, y todo el mundo trata de comprender el problema actual para resolver la amenaza inmediata. A menudo, la plana mayor deja de planificar y, por consiguiente, no se prepara para hacer la transición de la BCT de una operación a otra. En esta situación, los batallones y las compañías hacen un contacto no planificado con el enemigo sin el apoyo de los habilitadores (*enablers*) de la BCT. Estas acciones independientes y desincronizadas rara vez resultan en una acción ofensiva y en un aumento de ritmo de la BCT.

Los problemas de comunicación debido al alcance, el terreno, la carga, las deficiencias de entrenamiento y los errores dificultan la comprensión de lo que está sucediendo, y ni hablar de dirigir las acciones de las unidades subordinadas³. Para resolver esto, los comandantes de la BCT a menudo recurren a radios tácticos para poder hablar directamente con los comandantes de batallón. Aunque esto puede impulsar la acción, muchas veces da lugar a planes elaborados de forma aislada de las planas mayores y sin el apoyo de los habilitadores de la BCT. Estas conversaciones por radio también pueden generar fricción adicional, ya que los comandantes de batallón a menudo buscan excusas para evitar las tareas asignadas porque carecen de medios, necesitan más tiempo o su situación (potencia de combate, bajas, sostenimiento y comunicación) impide la continuación de la acción ofensiva.

Cómo reducir esta inevitable pérdida de ritmo es un tema de mucha discusión en el NTC y su respuesta es de naturaleza existencial, dados los enemigos y situaciones que probablemente enfrentaremos en todo el mundo. La siguiente discusión tiene como objetivo hacer reflexionar, pero no es una guía prescriptiva para resolver la fricción inherente al combate.

Saber que el colapso viene

Una de las principales causas del colapso es fisiológica. Las unidades, los líderes y los soldados pasan el RSOI en un estado de alerta y actividad que corta el sueño e interrumpe los ritmos normales de la guarnición. El RSOI en el NTC está diseñado para ayudar a una unidad a «verse a sí misma» de una manera que no es posible en la guarnición. Aunque es sumamente beneficioso, este proceso puede estresar a una unidad y a sus líderes a medida que surgen problemas imprevistos que deben ser resueltos rápidamente, a menudo a expensas de la planificación, la alimentación y el descanso. La planificación y preparación para el combate, así como la exposición de la unidad al NTC, al Grupo de Operaciones y a los observadores/entrenadores (OC/T), solo contribuyen a las demandas de tareas y tiempo, lo cual causa más estrés. El RSOI también introduce a la unidad al ambiente disputado del NTC, en donde se enfrenta a ataques de insurgentes, ataques con cohetes y enjambres de drones, por solo nombrar algunas formas de contacto con las que los líderes deben lidiar mientras desarrollan su potencia de combate. Finalmente, los nervios, la ansiedad, la adrenalina y el deseo de probarse a sí mismos se entremezclan a tal punto que las primeras doce a veinticuatro horas de acción son un desahogo del RSOI y el área de apoyo logístico. Estas condiciones emocionales y físicas se asemejan mucho a las que surgen antes del combate, y si se aprovechan eficazmente, pueden ser un estímulo positivo para la acción agresiva⁴.

Sin embargo, los costos de este estado de tensión elevado a menudo permanecen ocultos hasta que se manifiestan a través de la fuerza en las siguientes veinticuatro a cuarenta y ocho horas después de la primera operación.

La planificación a nivel de BCT para el primer ataque es regularmente la más completa y detallada de la rotación, a pesar de cierta falta de familiaridad inicial con el ambiente. El asesoramiento de los OC/T es menos determinante

El teniente coronel Brian Schoellhorn, Ejército de EUA, es el oficial de operaciones de la 3ª División de Infantería en Fort Stewart, Georgia. Anteriormente sirvió como entrenador sénior de brigadas de combate en el Centro Nacional de Entrenamiento. Como oficial de blindados, ha servido en posiciones de mando y plana mayor en Alemania, Kosovo, Corea, Iraq, Afganistán, Alaska y Fort Carson, Colorado. Comandó el 1er Batallón, 24º Regimiento de Infantería, en Fort Wainwright, Alaska.

en esta etapa ya que sus sugerencias son en gran parte teóricas para las unidades hasta después de hacer contacto. Como resultado, los planes son frecuentemente demasiado ambiciosos en sus objetivos geográficos y raramente toman en cuenta el enemigo, el terreno y el tiempo. Las unidades también no consideran la cantidad de fricción que sus propios sistemas y procesos encontrarán después del primer contacto. Las unidades se despliegan, tienen cierto éxito y ganan algo de terreno, pero inevitablemente se encuentran con el enemigo en un momento o lugar no planificado. La fricción y el choque de este primer encuentro sorpresa se extiende rápidamente desde la unidad más pequeña y a través de la BCT, causando confusión, y por lo general, el fin de la acción ofensiva. Los líderes de la unidad se centran en sus problemas inmediatos, los informes paran y la BCT deja de actuar de forma coordinada ya que la reacción al contacto desvía la atención del resto de las unidades. La hiperactividad de los días anteriores se convierte rápidamente en fatiga, ya que el estrés del contacto inicial se combina con la falta de descanso. Los problemas de sostenimiento contribuyen rápidamente a estas condiciones debido a las deficiencias en los informes y la planificación. Además, las deficiencias de entrenamiento, equipamiento y mantenimiento se acumulan y causan fallas en las comunicaciones, el control y el sostenimiento de la BCT.

Hay numerosas descripciones históricas sobre el primer contacto, desde la falange hasta los conflictos actuales, que demuestran cuán común es esta situación en el combate⁵. La adrenalina de la preparación, la actividad frenética antes de la misión, seguida del choque del primer contacto, crean un nivel sin precedentes de lo que Carl von Clausewitz describió como fricción, o la legendaria «niebla de la guerra», experimentada por cada comandante en conflictos y entrenamientos a lo largo de la historia militar⁶. La niebla de la guerra es a menudo considerada la falta de información que lleva a la inacción. Sin embargo, también es la multiplicación de factores después del contacto que lleva a un estado de confusión que a menudo resulta en la parálisis y la inacción. El NTC puede imponer en una BCT cualquier tipo de contacto, estresor e inductor de fricción simultáneamente, lo cual puede agravar la niebla de guerra en los primeros días. De hecho, esto es parte del lema del centro: reproducir el estrés del combate para que la BCT y sus soldados «sufran en el desierto, pero lleguen preparados al combate»⁷.

Aunque la niebla y la fricción de los primeros días de combate no pueden ser eliminadas completamente,

su duración y efecto pueden ser reducidos. Saber que vienen y preparar a los líderes de la BCT para los rigores físicos, mentales y emocionales de las primeras horas y días del combate es el primer paso. La preparación física que se traduzca en resistencia para el combate es crítica. Entrenar la mente a través de ejemplos históricos en un programa de desarrollo profesional/autodesarrollo de líderes les dará a los líderes un poco de contexto mientras piensan en las pruebas que probablemente enfrentarán en el primer combate. Los juegos de decisiones tácticas que se centran en las acciones después del fracaso del plan y la ausencia de nuevas órdenes ayudarán a los líderes júnior a pensar en medio de la niebla de la guerra⁸. Los líderes deben desarrollar y hacer cumplir planes de descanso a lo largo del RSOI y especialmente durante los primeros días de contacto mientras el cuerpo y la mente se adaptan a la conmoción y los rigores del combate, simulados o no. Por último, los líderes deben compartir este entendimiento con sus soldados, desde los niveles subalternos hasta los más superiores, a través de la discusión y, sobre todo, el entrenamiento.

La letalidad es una condición necesaria pero insuficiente para el éxito

Es un truismo que los escuadrones, los pelotones y las compañías letales son los pilares de la victoria en el NTC y en el combate. Aunque sin duda este es el caso, la letalidad a nivel de pequeñas unidades es necesaria pero no suficiente para luchar a través de la niebla de la guerra. Muchas veces, incluso las formaciones más letales son sorprendidas por el enemigo, hacen contacto en un lugar y momento inesperados y se ven obligadas a luchar en los términos del enemigo para poder afrontar la situación. Ganar, perder o empatar, estas acciones de las unidades pequeñas resultan en bajas de combate que ralentizan el ritmo de la compañía, del batallón y de la BCT si no van inmediatamente seguidas de un combate armado combinado que refuerce el éxito. Las observaciones en el NTC también indican que las deficiencias en la ciencia y el arte del análisis del terreno y del enemigo y la incapacidad de ejecutar acciones cuando ocurre el contacto a nivel de pelotón contribuyen a las bajas de combate, incluso con una proporción de bajas favorable.

Los pelotones y las compañías no suelen tomar las medidas necesarias para protegerse adecuadamente en las posiciones de ataque de manera que impidan que el



Un soldado de la fuerza opositora simula el lanzamiento de un misil contra un tanque M1A1 Abrams durante un entrenamiento el 3 de agosto de 2016 en el Centro Nacional de Entrenamiento, Fort Irwin, California. (Foto: Soldado Austin Anyzeski, Ejército de EUA)

enemigo los sorprenda con una ventaja táctica. Con poca frecuencia envían partidas de aposentamiento; toman medidas de seguridad durante un alto; realizan patrullas locales; protegen el perímetro; elaboran tarjetas de tiro, esbozos del sector o planes de fuego; o el fin de otras actividades que constituyen la seguridad⁹.

El enemigo inevitablemente explota estas oportunidades y debilidades. Por consiguiente, un ataque de desarticulación puede sorprender a una unidad en un lugar clave, penetrar su posición y causar estragos en toda la BCT. Los pelotones y las compañías no informan con suficiente detalle y dejan a la BCT sin conocimiento de la situación enemiga y amiga. Las órdenes son dadas sin consideración o conocimiento de la verdadera situación y causan más confusión y desorden. La falta de disciplina en el mantenimiento en el terreno y durante el reabastecimiento del paquete logístico también afecta a toda la BCT, ya que las unidades utilizan recursos limitados para el reabastecimiento y mantenimiento «de emergencia»¹⁰. El desgaste de los soldados, los sistemas y las unidades de mantenimiento contribuye a la larga a un colapso del ritmo.

Prevenir la acumulación de deficiencias de unidades pequeñas que generan problemas en toda la BCT requiere una disciplina que resulta de entrenamientos repetitivos. Los líderes de la BCT nunca deberían tener que ordenar a un pelotón o una compañía informar, asegurarse y sostenerse. El actual modelo de entrenamiento de las unidades centrado en el fuego real requiere una gran cantidad de destreza por parte de la tripulación, el escuadrón y el pelotón de artillería¹¹. Esto ha traído resultados positivos para las unidades del NTC. El fuego real por sí solo, sin embargo, no inculcará las habilidades relacionadas con los informes, la seguridad y el sostenimiento sin una aplicación rigurosa durante el entrenamiento. Los líderes no deben suponer que sus líderes subordinados de unidades pequeñas saben cómo realizar estas tareas de manera estándar. Puede que tengan que explicarlas en una pizarra o con modelos de miniaturas seguida de una explicación detallada.

También puede que sea necesario una revisión de los procedimientos operativos estándares (SOP) e informes para garantizar la estandarización en toda la BCT. Por último, el entrenamiento que requiere que las

pequeñas unidades se aseguren, informen y se sostengan durante largos períodos en condiciones de combate —repetidamente— desarrolla la memoria muscular necesaria para realizar estas tareas en el combate o en el NTC. Cada repetición debe ejecutarse y evaluarse en condiciones cada vez más difíciles (día, noche, ataque químico, comunicaciones degradadas, observación de drones, etc.) y de mayor duración. Las unidades deben ser evaluadas en estos entrenamientos según los objetivos trazados y se les debe dar un informe de evaluación al final. Este tipo de entrenamiento puede realizarse en un polígono de tiro o en áreas de entrenamiento locales, opciones de bajo costo¹².

El mando tipo misión requiere disciplina y rendición de cuentas

Los líderes habitualmente malinterpretan el concepto de mando tipo misión con respecto a la planificación y ejecución de las operaciones en el NTC. A menudo se tiene la sensación de que las órdenes, los plazos, los requisitos, los informes y los acontecimientos del ritmo de batalla son de cierto modo negociables si interfieren o no se ajustan a las acciones o expectativas de las unidades subordinadas. Los plazos incumplidos, los informes tardíos, los requisitos pendientes y la falta de comunicación se suman al colapso general a medida que la BCT trata de entender por qué

de gestión territorial, coordinación, sincronización, sostenimiento y combinación de armas, ya que cada unidad libra su propia guerra según sus necesidades. La acción ofensiva no se restaura de esta manera y muchas veces estas deficiencias conducen a la derrota y el fratricidio.

La acción decisiva requiere una revitalización del mando y control como pilar del mando tipo misión¹³. Las unidades y los líderes deben entender que el combate requiere la adhesión al plan, las tareas, la sincronización y los informes. Muchos problemas comienzan por la falta de comunicación que se prolonga durante horas e incluso días sin solución. Los líderes deben darse cuenta de que las unidades subordinadas deben mantener la comunicación con sus cuarteles generales superiores. Luego, deben informar de acuerdo al ritmo de batalla; los planes de comunicación primarios, alternos, de contingencia y de emergencia (PACE); y los SOP con precisión y a tiempo. No puede haber excepciones o excusas para no hacerlo. Los líderes también deben entender que toda acción subordinada ocurre en tiempo y espacio en coordinación con otras unidades, medios y actividades. Esto hace que acciones como la designación de un punto de inicio y una línea de partida, así como los requisitos para establecer posiciones de apoyo por fuego, procesamiento de objetivos y puntos de distribución logística no sean negociables.

Estos dos factores —la falta de adhesión al plan y la planificación conceptual— suelen dar lugar a problemas de gestión territorial, coordinación, sincronización, sostenimiento y combinación de armas, ya que cada unidad libra su propia guerra según sus necesidades.

las unidades subordinadas no han completado las misiones asignadas. Continúa la renuencia a hacer cumplir estos requisitos ya sea por amonestación directa o general. Esta renuencia a exigir el cumplimiento suele ir acompañada de una planificación erróneamente deliberada en su falta de detalles, que la plana mayor espera que permita a los comandantes tomar la iniciativa. Estos planes conceptuales suelen carecer de medidas de control gráfico, sincronización, tareas y desencadenantes adecuados, lo que posteriormente dificulta la capacidad de la BCT para controlar el combate o combinar las armas de manera eficaz. Estos dos factores —la falta de adhesión al plan y la planificación conceptual— suelen dar lugar a problemas

Ya no estamos en una situación en la que los líderes subordinados pueden determinar que «las condiciones no están presentes» o que realmente no importa si las unidades operan independientemente unas de otras, como en los combates de contrainsurgencia en los que las unidades eran dueñas de los espacios de batalla. Por ello, las BCT tienen que adherirse a los requisitos de la división y los soldados deben ejecutar sus tareas a tiempo y con precisión. No hacerlo por una noción errónea del mando tipo misión podría significar el fracaso de la misión.

Controlar el combate de la BCT también implica una planificación detallada de las acciones, los desencadenantes y la sincronización. Esta tarea de plana mayor

constituye la ciencia del combate y no puede descuidarse si la BCT espera combinar las armas de manera eficaz¹⁴. El NTC requiere que las BCT se preparen meticulosamente para utilizar el fuego indirecto, la aviación de ataque, el CAS, las municiones especiales y otros medios de la manera en que lo harían en el combate. La aplicación de estos medios requiere medidas de control gráfico detalladas y la sincronización de las acciones en tiempo y espacio. Por lo tanto, los líderes deben adherirse al plan si las condiciones que establece la BCT siguen vigentes y permiten cumplir las tareas como parte del combate en general. Si una condición interna impide que el batallón se adhiera al plan, es responsabilidad del comandante subordinado informar y tener una discusión con suficiente antelación para que la BCT y la plana mayor puedan mitigar los riesgos y modificar el plan.

Aunque el control limita el ámbito de acción de un líder desde un punto de vista teórico, en realidad, proporciona el marco para el ejercicio de la iniciativa porque le indica a un comandante qué hacer, dónde y cuándo, no cómo hacer¹⁵. Hay mucho margen para que un comandante ejerza la iniciativa y la creatividad en la organización de tareas, la secuencia, la aplicación de los recursos internos, etc. Las buenas medidas de control gráfico y la ciencia aplicada del control también aportan claridad a la situación, delimitan los límites y permiten el uso eficaz de las armas combinadas. El control no niega el arte de mando¹⁶. Adherirse al plan, entender la intención y rendir cuentas a la BCT reflejan los principios del mando tipo misión. Es la *disciplina* en la iniciativa disciplinada¹⁷.

La intención del comandante es también una poderosa guía para la acción, especialmente cuando el plan falla debido a la fricción inherente a cualquier combate. Las tareas clave de la declaración de intenciones no solo deben cumplirse, sino que también deben realizarse en tiempo y espacio para ser efectivas. Las unidades tendrán que luchar a través del enemigo y la fricción para cumplir estas tareas que establecen las condiciones para la victoria. Ninguna de estas consideraciones impide que un comandante o un líder subordinado evalúe la situación, aplique la intención del comandante y luego actúe para explotar una oportunidad que no solo logre la intención, sino que también coloque a la unidad en una posición de ventaja frente al enemigo. Por ejemplo, un batallón o una compañía encargada de establecer una posición de apoyo por fuego podría sorprender al enemigo y seguir maniobrando alrededor o detrás de una posición para

lograr un efecto más decisivo que simplemente establecer la posición. Al hacerlo, se logra el resultado requerido y se aprovecha una oportunidad inherente a las órdenes de tipo misión. Por otro lado, el comandante y la plana mayor retienen la responsabilidad de comunicar claramente la intención y de diseñar planes sencillos, pero flexibles, que permitan el mando, el control, el ejercicio de la iniciativa y la toma de riesgos.

Los conceptos de mando, control, disciplina y responsabilidad en lo que se refiere al mando tipo misión deben ser explicados y entrenados en la estación de origen para evitar malentendidos y confusión entre los líderes de la formación. Tomarse el tiempo necesario para discutir los requisitos de una acción decisiva y su relación con el mando tipo misión a través de conversaciones y lecturas puede contribuir en gran medida a crear un enfoque compartido del mando y control antes de la rotación. Además, los instructores deben diseñar escenarios que requieran que los líderes ejerzan la iniciativa y asuman el riesgo para cumplir sus objetivos en tiempo y espacio de acuerdo con el plan y la intención del comandante. Esto se puede hacer a través de juegos de decisiones tácticas, ejercicios de entrenamiento sin tropas y simulaciones.

Entrenar a los líderes para que piensen y se adapten es responsabilidad del comandante y logrará el entendimiento compartido y la confianza mutua que se requiere del mando tipo misión. La disciplina y la rendición de cuentas, sin embargo, deben ser aplicadas con rigor en la guarnición, en el entrenamiento, en el NTC y en el combate. En la guarnición, los líderes deben tratar de encontrar la manera de hacer que los formatos y requisitos de los informes y los acontecimientos del ritmo de batalla sean iguales a los que utilizarán en el combate. No puede haber excusas para los informes tardíos o imprecisos. Un clima de rendición de cuentas ayudará a disipar rápidamente la niebla de la guerra y permitirá que la BCT actúe de manera concertada para lograr su misión.

El entendimiento compartido es una técnica de combate

Cuando la BCT hace contacto, el entendimiento compartido se hace más difícil para las unidades y los líderes. La fricción del combate y la interrupción de los informes resultan en una escasez de información crítica necesaria para que el comandante pueda visualizar el combate. En este estado, los comandantes intentan visualizar basándose en la información limitada que

tienen, pero normalmente se ven obligados a confiar en su experiencia, intuición y percepción del problema.

Esa visualización crítica del comandante puede verse obstaculizada por una niebla de guerra que impide que las unidades, las planas mayores y los puestos de mando obtengan la información que permite al comandante entender la situación antes de visualizar y prescribir un curso de acción adecuado¹⁸. Como se señaló anteriormente, los informes, la imposición del ritmo de batalla y los SOP ayudan a generar entendimiento. Las planas mayores son los principales encargados de tomar esta información y generar el cuadro operativo común (COP) que ayuda a todos los que participan en la BCT a comprender la situación. Sin embargo, es común escuchar «¿Qué es el COP?»¹⁹. Y en realidad, esa pregunta se refiere a cómo se transmite y recibe el COP, tanto por medios digitales como analógicos. Estos son los medios de transmisión que hacen que el COP sea común. Las entradas de datos, los calcos, los informes y las actualizaciones hacen que el COP sea un cuadro operativo. Por lo tanto, para que sea útil, el COP tiene que ser completo (considerando todas las funciones de combate [*warfighting functions*, WfF] aplicables, calcos y medidas de control); tiene que ser duplicado utilizando técnicas analógicas, digitales o combinadas; tiene que ser distribuido; tiene que ser actualizado con entradas de datos oportunas y precisas; y tiene que ser utilizado por las unidades subordinadas²⁰.

Las estimaciones de plana mayor (SRE) que reflejan con precisión el estado actual de la BCT en todas las WfF constituyen la base para desarrollar un COP que permita un entendimiento compartido. Con demasiada frecuencia, las SRE siguen siendo inexactas porque los informes necesarios para mantenerlas son erróneos o inexistentes. Por ello, el intento de la plana mayor de actualizar al comandante o informar sobre los planes es ineficaz en el mejor de los casos y en el peor de los casos conduce a decisiones erróneas. Para que sean eficaces, las SRE deben estar estandarizadas en todas las funciones de combate y en las unidades subordinadas. El formato, el contenido, la presentación y la capacidad de comunicación deben ser los mismos en el batallón y en los centros de operaciones tácticas de la BCT.

Esto permite a la plana mayor comunicarse de manera rápida y eficiente. También clarifica no solo sobre lo que hay que informar, sino también sobre cómo hay que hacerlo. Es mejor tener una versión tanto digital como analógica de la SRE para permitir el uso continuo cuando no haya

electricidad o durante saltos. Aunque cada WfF tendrá que recopilar datos diferentes para informar al COP, las SRE pueden y deberían estandarizarse para facilitar la claridad y la brevedad al transmitir la información. Cada WfF debe contar con un conjunto de herramientas como mapas, gráficos, referencias, productos y procedimientos que ayuden con el análisis inherente a un buen proceso de estimación. Una SRE estandarizada también puede ser utilizada como formato único para las actualizaciones de la plana mayor, informes breves y de actualización del comandante o del combate, y cambios situacionales. Se pueden utilizar cara a cara, por radio o por medios digitales.

Cada WfF debería tener su propio plan de comunicación que permita informar, colaborar y coordinar con las unidades subordinadas y superiores. Los oficiales de enlace (LNO) de la BCT deberían tener sus propias SRE que informen sobre las operaciones y planes actuales. Un plan de comunicación interno de las WfF y los LNO mantienen el tráfico innecesario fuera de la red de mando, aceleran los informes y reducen la fricción proporcionando a los líderes de las WfF los medios para obtener la información que necesitan. Por eso la comunicación a través de la Internet táctica es tan importante en un combate de acción decisiva. Sin ella, las WfF dependen de sistemas y canales de comunicación que requieren mucho tiempo y suelen estar reservados para los comandantes.

Con la conectividad digital, las WfF y los LNO pueden usar el chat, compartir gráficos en SharePoint, y más importante aún, coordinar por teléfono. La conectividad digital también conecta los sistemas que posibilitan la aplicación de armas combinadas y permite a las WfF de la BCT obtener información y coordinar el uso de los medios con la división.

Centrarse en estandarizar las SRE en la BCT y en las WfF puede ayudar a reconstruir rápidamente el entendimiento situacional después del primer contacto. Hacerlo también permite a los oficiales de plana mayor pasar de hacer conjeturas fundamentadas a proporcionar análisis y recomendaciones que permitan al comandante y a las unidades subordinadas visualizar la lucha y dirigir las acciones necesarias para restablecer la acción ofensiva.

Al igual que los otros aspectos del combate de la BCT, las SRE estándares y las herramientas que las acompañan tienen que ser desarrolladas y utilizadas en la estación de origen para ser efectivas en el NTC. Las planas mayores, especialmente los representantes de operaciones actuales de las WfF, deben utilizar estas

herramientas durante los entrenamientos antes de ir al combate. La introducción de nuevos procesos para una plana mayor no preparada durante el RSOI o la rotación rara vez funciona. La plana mayor, al igual que los pelotones y las compañías, debe entrenar varias veces en condiciones cada vez más rigurosas para tener éxito en la elaboración de un entendimiento compartido durante el combate.

Planificar mientras se lucha

Uno de los mayores factores de la fricción después del primer contacto es la dificultad, y a menudo el fracaso, de la plana mayor de la BCT para seguir planificando y preparándose para la próxima misión mientras lucha en la actual. Es común ver a varios oficiales primarios de plana mayor, el oficial ejecutivo, el oficial de operaciones (S3) y el comandante alrededor de un mapa tratando desesperadamente de entender la situación y buscando una manera de continuar después de las primeras veinticuatro horas. Estas sesiones, si bien suelen ser largas, son cortas en respuestas y soluciones. El caos, el colapso y la niebla de la guerra a menudo continúan a pesar de la voluntad de la plana mayor de renunciar a casi todas las demás actividades mientras trata de encontrar una manera de restablecer el orden y la acción.

de SRE incompletas deja a los planificadores, que a menudo son capitanes de maniobras sin experiencia de mando, sin los medios para planificar eficazmente.

Los oficiales primarios de plana mayor se ven habitualmente consumidos por problemas inmediatos en detrimento de su contribución vital a la planificación. El resultado puede ser un plan desarrollado en un vacío, sin control de calidad por parte de los oficiales superiores, emitido demasiado tarde, y sin los detalles necesarios para que la BCT pueda luchar. Como consecuencia, los ensayos suelen convertirse en juegos de guerra, ya que los comandantes y los oficiales primarios de plana mayor tienen dificultades para rectificar un plan incompleto y conceptual con las realidades del terreno.

Prevenir la situación descrita requiere estructura y disciplina para continuar planificando operaciones mientras se lucha. Los oficiales primarios de plana mayor deben comprender primero la diferencia entre el proceso de toma de decisiones militares (MDMP) y el proceso de toma de decisiones y sincronización rápido (RDSP).

El MDMP orienta principalmente a la BCT en las misiones dirigidas por la división que deben ejecutarse y coordinarse en tiempo, espacio y efecto junto con otras BCT y acciones de la división²¹.

Uno de los mayores factores de la fricción después del primer contacto es la dificultad, y a menudo el fracaso, de la plana mayor de la BCT para seguir planificando y preparándose para la próxima misión mientras lucha en la actual.

Cuando falta el orden, los comandantes de la BCT a menudo intentarán imponerlo comunicándose por radio con los comandantes de batallón y dirigiendo las acciones de la BCT a través de estos diálogos. En cualquiera de los casos, la BCT cae presa de un ciclo de reacción seguido de una contrarreacción enemiga que requiere otra reacción. La capacidad de la división para planificar la misión y las transiciones de la BCT normalmente se ve interrumpida o se descuida a medida que la BCT, los batallones y las compañías luchan y sufren pérdidas adicionales que reducen aún más el ritmo. La falta de información, de acción y de datos

También produce un plan que permite a la BCT pasar de una fase a otra para mantener el ímpetu. Constituye un proceso casi científico que proporciona al comandante la mejor estimación de la situación y los medios para resolver los problemas tácticos. Para ello, se requieren los conocimientos de los oficiales en el terreno. Los mayores, los oficiales primarios de plana mayor y los suboficiales tienen la responsabilidad de aplicar la ciencia necesaria para transformar los conceptos en un plan detallado que pueda ser ensayado y ejecutado. Por lo tanto, los oficiales primarios de plana mayor deben estar presentes

y ser parte integral del MDMP en todo momento. El oficial ejecutivo de la BCT hace cumplir este requisito.

Además, las BCT no pueden comprometer a los planificadores a desarrollar soluciones para el combate inmediato si esperan seguir planificando. Las SRE precisas permiten a los planificadores basar los pasos, los procesos y los productos en las realidades del terreno frente a las que no son factibles porque no tienen en cuenta la verdadera situación. Los comandantes de la BCT también deben ser lo suficientemente disciplinados para traer en el grupo de mando móvil a solamente los oficiales que sean absolutamente necesarios para permitir una planificación continua. Esto puede significar dejar a los oficiales de inteligencia, de apoyo de fuego y al S3 en el TOC para que continúen gestionando la información y supervisando el MDMP.

Si el MDMP constituye los medios para la acción, el RDSP cumple el requisito de reacción a la actividad del enemigo²². El jefe de operaciones y el personal encargado de las operaciones actuales deben ser empoderados para que entiendan, coordinen y resuelvan la situación o amenaza actual sin interrumpir la planificación o preparación para el próximo combate. Para ello se requiere una información oportuna y precisa, las SRE que alimentan al COP y los medios para dirigir la acción basada en un plan de comunicación establecido por las WfFs. También requiere que los comandantes de plana mayor formen, informen y empoderen a sus representantes en la conducción de las operaciones actuales.

Lo ideal sería que las acciones enemigas o las contingencias se trataran sin involucrar al comandante de la BCT, al oficial ejecutivo o a los oficiales primarios de plana mayor. Sin embargo, en la realidad, el comandante y el oficial ejecutivo tal vez tengan que retener cierta autoridad para garantizar que los medios se están aplicando conforme el estado de derecho y la intención general. Esta autoridad debería ser limitada para permitir la libertad de acción de la BCT.

Para ser efectivos en la guarnición y durante los eventos de entrenamiento, la plana mayor debe practicar la comunicación, los oficiales superiores deben implicarse activamente y las operaciones actuales deben informar el RDSP. Realizar ejercicios de puesto de mando frecuentemente que coloquen a las planas mayores de las BCT en una situación en la que deban planificar tareas dirigidas por la división mientras resuelven amenazas inmediatas desarrollarán los

sistemas, procesos y habilidades necesarios para el NTC y el combate. Articular las autoridades necesarias para que la BCT pueda luchar y preparar a los jefes de operaciones y su personal para que ejecuten el RDSP sin depender del comandante, el S3 y el oficial ejecutivo ayudará a la BCT a mantenerse centrada en la planificación mientras se enfrentan a las contingencias y a la fricción del primer contacto.

Los habilitadores de la BCT tienen que formar parte de un plan para ser usados y todos no pueden disponer de ellos

Una BCT moderna llega al NTC o al combate con un conjunto de habilitadores y capacidades que le permiten luchar una batalla de armas combinadas en un amplio frente contra un enemigo con capacidades similares. La transición de brigadas a BCT en el siglo XXI ha dado a los comandantes la capacidad y a las planas mayores la responsabilidad de coordinar y aplicar los medios que antes residían en el nivel de división. Lamentablemente, las BCT suelen tener dificultad para aplicar este vasto y poderoso conjunto de capacidades de combate con un efecto sostenido después del primer contacto. Todos los diversos factores que han sido descritos antes contribuyen a este, a menudo desesperante, hecho. La causa principal del fracaso en la aplicación efectiva de las capacidades radica en la forma en que se utilizan cuando la BCT va más allá del plan. El CAS, la aviación de ataque, las plataformas de recopilación de inteligencia y los medios de guerra electrónica son las principales armas para resolver la fricción y la niebla de la guerra. Ante la falta de reconocimiento o contacto en el área de seguridad, las BCT utilizarán constantemente sus plataformas de sensores aéreos no tripulados sin una supresión efectiva de la defensa aérea enemiga o sin requisitos de inteligencia prioritarios que enfoquen la recopilación y determinen el curso de acción del enemigo.

El CAS y la aviación de ataque a menudo son utilizados de la misma manera con la esperanza de que al hacerlo se produzca un desgaste suficiente que permita el restablecimiento de la acción ofensiva. Los batallones a menudo exigirán que la BCT «habilite» sus intentos de atacar o reinicie su reconocimiento con el mismo grupo de medios controlados a nivel de batallón. Este uso desarticulado de medios valiosos

suele ser ineficaz, ya que no solo no se logra el efecto deseado, sino que además se pierden sistemas y capacidades críticos para el combate.

La dura verdad es que estas impresionantes capacidades solo pueden ser utilizadas eficientemente si la plana mayor de la BCT hace la planificación detallada necesaria para emplearlas en tiempo y espacio para lograr un efecto a nivel de BCT. El empleo fragmentado de medios puede dar victorias específicas, pero estas son fugaces porque la ventaja que obtienen dura de minutos a horas como máximo si no van seguidas de maniobras terrestres ofensivas. Además, la aplicación no planificada de habilitadores a nivel de BCT da lugar inevitablemente a un ambiente de fuego restringido, ya que estas plataformas violan las líneas pieza-blanco y hacen los espacios aéreo y terrestre difíciles de gestionar. Esto a menudo resulta en la pérdida de sistemas y por desgracia, el fratricidio. Por último, la utilización no planificada de los medios significa que la BCT no dispone de ellos cuando debe ejecutar las misiones dirigidas por la división.

La planificación detallada sigue siendo el mejor medio para que la BCT influya en el combate profundo, permita el combate cercano y combine las armas en el punto decisivo. El uso de las técnicas descritas anteriormente ayudará a las planas mayores a entender la situación y proporcionará los medios para continuar planificando mientras se lucha. La clave es un enfoque inquebrantable en el punto decisivo para el cual la BCT debe prepararse junto con el esfuerzo principal de la operación decisiva para cumplir la misión. Todas las demás consideraciones son secundarias. Esto significa que los comandantes de batallón deben entender que pueden querer fuegos, aviación de ataque, CAS y otros habilitadores, pero no deben contar con ellos si no son el esfuerzo principal.

Esto puede que sea difícil de asimilar, especialmente para los líderes acostumbrados a los combates de contrainsurgencia en los que los medios estaban fácilmente disponibles y podían ser utilizados por los batallones, las compañías y los pelotones con resultados devastadores debido a su superioridad. Esto simplemente no puede suceder en un combate de acción decisiva en el que los objetivos son más que los sistemas disponibles para atacarlos y el enemigo puede encontrar, atacar y destruir estos medios con relativa facilidad. El objetivo de la plana mayor debe

ser gestionar estos recursos, planificar su aplicación y desatar la furia de la BCT en el punto decisivo.

La conversación que informa a los líderes de pelotón hasta los niveles de la BCT de las realidades de los combates en la acción decisiva tiene que comenzar en la estación de origen. Hacerlo establece expectativas y permite a la plana mayor entrenarse para mantenerse centrada en el punto decisivo. También permite a los líderes de las pequeñas unidades saber que tendrán que confiar en sus propios medios —exploradores, vehículos aéreos no tripulados Raven, morteros y fuerzas de maniobra— para resolver sus problemas tácticos si no son el esfuerzo principal. Muchas veces, los batallones piden medios de la BCT cuando todavía no han utilizado todos los suyos.

Las planas mayores deben practicar el desarrollo y la gestión del plan del espacio aéreo de la unidad, gestionar la disponibilidad de las tripulaciones y coordinar las medidas de apoyo de fuego con la aviación de ataque y el CAS en los eventos de entrenamiento. Los oficiales de inteligencia, los oficiales de apoyo de fuego y otros oficiales de plana mayor deben ser capaces de elaborar listas de objetivos de alto valor, guías de ataque, requisitos prioritarios de inteligencia y criterios de desgaste para que la BCT pueda luchar eficazmente. Los programas de desarrollo profesional de líderes, los ejercicios de puesto de mando y los ejercicios de coordinación de fuegos que requieren una planificación detallada son una excelente manera de lograr un apropiado nivel de competencia y comprensión antes de ir al NTC o al combate.

La voluntad y la acción resuelven la fricción y crean oportunidades

Finalmente, y lo más importante, el comandante debe mostrar una voluntad férrea para conducir su formación a través del colapso. Hacerlo requiere tomar decisiones ante la incertidumbre y tener el coraje moral para llevarlas a cabo. Retrasar una decisión con la esperanza de tener una comprensión perfecta de la situación solo exacerba el estado de colapso. También puede requerir algunas conversaciones directas e incómodas, pero necesarias, entre el comandante, la plana mayor y los comandantes subordinados. Puede ser necesario una reprimenda específica o general cuando estos líderes y unidades no se adhieren a los estándares de información, cumplimiento, planificación y acción

necesarios para luchar en medio de la fricción. Podría requerir que el comandante ordene a los batallones que continúen atacando o reanuden la acción ofensiva a pesar de las pérdidas y la falta de habilitadores. El comandante de una BCT podría tener que desplazarse a una unidad que ha fracasado repetidamente en el cumplimiento de sus objetivos para asegurar su éxito. Ninguna de estas conversaciones potencialmente desagradables tiene por qué ser personal, pero serán necesarias y mejores que la inercia y la derrota.

En todo caso, recuperar la acción ofensiva será producto de la voluntad, impulsada por el intelecto, e informada por un entrenamiento riguroso y repetitivo. Como Hans von Seeckt declaró acertadamente:

Lo esencial es la acción. La acción tiene tres etapas: la decisión fruto del pensamiento, el orden o preparación para la ejecución y la propia ejecución. Las tres etapas se rigen por la voluntad. La voluntad está enraizada en el carácter, y para el hombre de acción, el carácter es más importante que el intelecto. El intelecto sin la voluntad no vale nada, la voluntad sin el intelecto es peligrosa²³.

Por eso los comandantes son puestos a cargo de las unidades y se les da la increíble y onerosa responsabilidad de liderarlas. Es una tarea que solo un comandante podría asumir. Pero nuestros soldados y la victoria dependen de ello.

Después de varios minutos de reflexión, una profunda calma se apoderó del comandante de la BCT al darse cuenta de que la situación a la que él y la BCT se enfrentaban era la misma que las de los entrenamientos. Con vigor renovado, volvió a entrar en el TOC y le dijo a su plana mayor: «Hemos entrenado para esto. Oficial ejecutivo, comunícales a los comandantes subordinados que quiero una actualización del combate en una hora. S3, reúne a los líderes y a los planificadores de las WfF; quiero tener una actualización y emitir una guía antes de empezar. Estamos a punto de empezar a llevar la lucha al enemigo». ■

Nota del autor: *El autor desea agradecer a los líderes y soldados de las brigadas de combate que se entrenaron en el Centro Nacional de Entrenamiento de agosto de 2018 a junio de 2019 por su dedicación, profesionalismo y deseo de aprender lecciones valiosas en el desierto. También desea agradecer a los profesionales del Centro Nacional de Entrenamiento, el Grupo de Operaciones y, especialmente, a los instructores de brigada (Grupo Bronco) por sus comentarios, correcciones, competencia y compromiso con el entrenamiento. Las descripciones, lecciones y sugerencias de este artículo no reflejan una unidad en particular y son solo observaciones del autor. No representan tendencias oficiales ni son recomendaciones del Centro Nacional de Entrenamiento o del Grupo de Operaciones.*

Notas

1. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11th ed. (2003), s.v. «collapse». El término colapso se utiliza a lo largo de este artículo para describir los resultados inesperados y generalizados de la fricción que la brigada de combate (BCT) experimenta después del primer contacto. Según Merriam-Webster, colapsar es «perder repentinamente fuerza, importancia y efectividad», que es la mejor forma de describir lo que le sucede a una BCT. El uso del término no pretende dar a entender que esto ocurre por negligencia o mala planificación, sino sugerir que las consecuencias de la fricción son tan repentinas y su alcance tan inesperado que responder a ella de manera eficaz es extremadamente difícil.

2. Army Techniques Publication (ATP) 3-90.1, *Armor and Mechanized Infantry Company Team* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], enero 2016), 2-13. Las ocho formas de contacto son: directo; indirecto; no hostil; obstáculos; químico, biológico, radiológico, nuclear; aéreo; visual; y guerra electrónica.

3. Las dificultades de comunicación suelen incluir problemas

de posicionamiento y funcionalidad del sistema de retransmisión, el establecimiento de los sistemas Army Battle Command Systems utilizando la Internet táctica superior y la capacidad constante de comunicación utilizando los sistemas Blue Force Tracker o Joint Capabilities Release. Los otros problemas son el resultado de controles e inspecciones incompletos antes del combate, la falta de equipamiento crítico o de sistemas no aptos para misiones que no se reportan, o la falta de entrenamiento y supervisión adecuados. La acumulación de estos problemas produce fricción en toda la BCT.

4. Robert L. Maginnis, «Battle Stress: Are We Prepared?», *Armor* 93, nro. 6 (noviembre-diciembre 1984): 35-40; Dave Grossman and Loren Christensen, *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War* (Millstadt, IL: Warrior Science Publications, 2008).

5. Hay innumerables ejemplos y referencias históricas que pueden informar la lectura profesional personal y el desarrollo

de líderes para ayudar a comprender las condiciones, el costo y las consecuencias de la preparación para el combate y el primer contacto. Algunos ejemplos son: Victor Davis Hanson, *The Western Way of War: Infantry Battle in Classical Greece* (Berkeley, CA: University of California Press, 1989); John Keegan, *The Face of Battle* (Londres: Penguin Books, 1979); S. L. A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command* (Norman, OK: University of Oklahoma Press, 1947); y T. R. Ferhrenchach, *This Kind of War: A Study in Unpreparedness* (New York: Macmillan, 1963).

Para más lecturas interesantes sobre el entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento, véase: Daniel P. Bolger, *Dragons at War: 2-34th Infantry in the Mojave* (Novato, CA: Presidio Press, 1986); James R. McDonough, *The Defense of Hill 781: An Allegory of Modern Mechanized Combat* (New York: Ballantine Books, 1988); Anne W. Chapman, *The Origins and Developments of the National Training Center, 1976-1984* (Fort Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command [TRADOC], 1992), 85–90, 106–9; y Anne W. Chapman, *The National Training Center Matures, 1985-1993* (Fort Monroe, VA: TRADOC, 1997), 107–36, 281–305.

Para relatos ficticios sobre el combate mecanizado, véase: Harold Coyle, *Team Yankee: A Novel of World War III* (Philadelphia: Casemate, 2016) y Ralph Peter, *Red Army: A Novel of Tomorrow's War* (Nueva York: Pocket Books, 1989).

6. Carl von Clausewitz, «Friction in War», en *On War*, ed. y trad. de Michael Howard y Peter Paret (New York: Oxford University Press, 2007), 65–68, 88. La explicación de Clausewitz sobre la fricción es sin duda una de sus mayores contribuciones a la teoría de la guerra ya que, en sus palabras, «la fricción es el único concepto que se corresponde más o menos con los factores que distinguen la guerra real de la guerra en el papel». Su igualmente famosa máxima de que «todo en la guerra es muy simple, pero lo más simple es difícil» dilucida la directa, pero profunda, verdad que rige y limita toda acción en el combate. Él añade: «Debemos tener en cuenta que ninguno de sus componentes [de la unidad] es de una sola pieza: cada parte está compuesta por individuos, cada uno de los cuales preserva una potencial fricción». Todo el capítulo siete es de lectura obligatoria y contextualiza la fricción, las dificultades y el estado de colapso que las unidades enfrentan en el NTC; Clausewitz, «Third Property: Uncertainty of All Information», en Howard y Paret, *On War*, 88–89. Aunque Clausewitz no utiliza específicamente el término «niebla de guerra», su descripción de los componentes de la fricción: el esfuerzo físico, la inteligencia (o la falta de ella) y el peligro, combinados con la compleja naturaleza del movimiento, las maniobras y la dirección de una organización militar llena de individuos, sugieren que todas las acciones en la guerra tienen lugar bajo una niebla o una neblina de incertidumbre. Para una interpretación diferente de la noción de Clausewitz de «niebla y fricción», véase Eugenia C. Kiesling, «On War: Without the Fog», *Military Review* 81, nro. 5 (septiembre-octubre 2001): 85–87.

7. General de brigada Christopher R. Norrie, el entonces comandante del Grupo de Operaciones, notas personales del autor durante una reunión, julio de 2018.

8. Para utilizar y desarrollar juegos de decisiones tácticas, véase John F. Schmidt, *Mastering Tactics: A Tactical Decision Game Workbook* (Quantico, VA: Marine Corps Association, 1994); también véase «Tactical Decision Games: Your Index for TGDs», *The Company Leader*, accedido 12 de septiembre de 2019, <http://companyleader.themilitaryleader.com/tdg>. Los juegos de

decisiones tácticas son una forma fácil y económica para que los comandantes de batallón y de las BCT no solo entrenen a los líderes subordinados, sino que también vean cómo piensan sobre los problemas tácticos. Dar a un oficial o a un suboficial un juego de decisión táctica para que lo resuelva cuando está de servicio o durante una sesión de desarrollo profesional es una forma relativamente sencilla de desarrollar la competencia táctica, proporcionar repeticiones y transmitir la intención a través de la retroalimentación.

9. ATP 3-20.15, *Tank Platoon* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, enero 2012), 6-1–6-5, 6-12–6-15.

10. *Ibid.*, 9-1–9-14.

11. Véase *Leader's Guide to Objective Assessment of Training Proficiency* (Washington, DC: U.S. GPO, 29 de septiembre de 2017), accedido 12 de septiembre de 2019, [https://atn.army.mil/unit-training-management-\(utm\)/standards-for-training-proficiency-\(stp\)](https://atn.army.mil/unit-training-management-(utm)/standards-for-training-proficiency-(stp)).

12. Para discusiones sobre el entrenamiento de unidades pequeñas, véase Arthur Collins, *Common Sense Training: A Working Philosophy for Leaders* (Novato, CA: Presidio Press, 1978); Dandridge A. Malone, *Small Unit Leadership: A Common Sense Approach* (Novato, CA: Presidio Press, 1983); Training Circular 25-10, *A Leader's Guide to Lane Training* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1996) [obsoleto]; James B. Hickey, *Closing with the Enemy: Company Team Maneuver* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Lessons Learned, marzo 1998); y el Field Manual 7-0, *Train to Win in a Complex World* (Washington, DC: U.S. GPO, 2016).

Para la perspectiva del Grupo de Operaciones sobre la preparación para una rotación en el NTC, véase Alan R. Cocks, «Objective NTC: Some Ideas for Leaders on How to Get There From Here», *Armor* 95, nro. 4 (julio-agosto 1986): 11–19; Larry E. Word, *Observations from Three Years at the NTC* (Monterey, CA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1987), accedido 13 de septiembre de 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a179386.pdf>; y Christopher R. Norrie, Thomas E. Lamb y Michael J. Culler, «Ready Now-Our Number One Priority», *Military Review* 98, nro. 5 (septiembre-octubre 2018): 61–69.

13. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 2-17, reemplazado por Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, julio 2019.

14. *Ibid.*, 2-12–2-17.

15. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012 [obsoleto]), 4-1–4-2, reemplazado por ADP 5-0, *The Operations Process*, julio 2019.

16. ADRP 6-0, *Mission Command*, 2-5–2-17.

17. *Ibid.*, 1-1–1-4.

18. ADRP 5-0, *The Operations Process*, 1-3–1-11.

19. ATP 6-0.5, *Command Post Organization and Operation* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 3-5, 3-10–3-12, C-7–C-8.

20. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2019), 5-2–5-7. Las seis funciones de combate son mando y control, movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección.

21. ADRP 5-0, *The Operations Process*, 2-11–2-13.

22. *Ibid.*, 4-6–4-9.

23. Hans Von Seeckt, *Thoughts of a Soldier* (Londres: E. Benn, 1930).