
Tactics



MCDP 1-3
U.S. Marine Corps
En español.

La batalla en el futuro llegará probablemente a ser aún más caótica. Aunque el combate en la operación “Tormenta del Desierto” fue entre fuerzas bien definidas en un espacio delimitado, las fuerzas y las áreas de operación en Vietnam, Somalia, y Grenada estaban mucho menos delineadas. Las unidades enemigas estaban dispersas y a menudo, ocultas dentro de la población civil, haciéndolas difíciles de detectar y más aún de apuntarles. Ellos elegían el momento y lugar para converger. Los futuros oponentes pueden elegir luchar de este modo, con el propósito de compensar nuestra abrumadora superioridad en poder de fuego.

- Extraído de “Entendiendo la Táctica” .

Tácticas

Capítulo 1. Entendiendo la Táctica.....	5
- Un arte y una ciencia - El ambiente - Cómo vemos el combate y cómo combatimos - Tácticas del Cuerpo de Infantería de Marina - Conclusión.	
Capítulo 2. Logrando una Decisión.....	15
- Anzio: Un modelo de indecisión táctica - Cannae: Una decisión táctica claramente lograda - Entender lo decisivo - Criterio militar - Entender la situación - Actuar en forma decisiva - Conclusión.	
Capítulo 3. Obteniendo la Ventaja.....	29
- Armas combinadas - Maniobra - Explotar el entorno - Terreno - Clima - Períodos de oscuridad o visibilidad reducida - Fuerzas complementarias - Sorpresa - Atrapar al enemigo - Desarrollar una mentalidad de emboscada - Asimetría - Conclusión.	
Capítulo 4. Ser más Rápido.....	41
- Velocidad en combate - ¿Qué es velocidad? - Velocidad y tiempo - "Timing" - Velocidad relativa - Velocidad continua - Velocidad y cambio - Volviéndose más rápido - Conclusión.	
Capítulo 5. Adaptarse.....	55
- Anticipación - Improvisación - Planes flexibles - Descentralización - Conclusión.	
Capítulo 6. Cooperación.....	61
- Control en combate - Cooperación - Disciplina - Conclusión.	

Capítulo 7. Explotar el éxito y aniquilar con el enemigo..... 67

- Generando ventaja
- Consolidación, explotación y persecución
- Aniquilar al enemigo
- Empleo de la reserva en combate
- Conclusión.

Capítulo 8. Hacer que suceda..... 75

- Doctrina
- Educación
- Entrenamiento
- Métodos de entrenamiento y educación
- Lectura profesional y estudio de la historia
- Juegos de guerra
- Ejercicios tácticos
- Doble acción
- Críticas
- Conclusión.

DEPARTAMENTO DE MARINA

Cuartel General del Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos
Washington, DC 20380-1775
30 de Julio de 1997

PREFACIO

Esta publicación trata sobre vencer en combate. Obtener la victoria requiere de muchas cosas: excelencia en las técnicas, apreciación sobre enemigo, liderazgo ejemplar, comprensión del campo de batalla, y focalización del poder de combate. No obstante lo anterior, todos estos factores por sí mismos no aseguran el éxito en la batalla. Muchos ejércitos, tanto vencedores como vencidos, han poseído muchas o todas éstas cualidades. Cuando examinamos de cerca las diferencias entre el vencedor y el vencido, bosquejamos una conclusión. El éxito fue alcanzado por los ejércitos cuyos líderes, de mayor y menor grado militar, fueron capaces de focalizar de la mejor manera posible sus esfuerzos —habilidades y recursos— hacia una decisión final. Su éxito no se debió simplemente a la excelencia en las técnicas, procedimientos y material disponible, sino únicamente a las capacidades de sus líderes para combinar estos factores en forma eficaz. Vencer en combate depende de contar con líderes tácticos capaces de pensar en forma creativa y actuar con decisión.

Este libro pertenece de igual forma a todos los líderes de Infantería de Marina, tanto si se desempeñan en unidades de servicio de combate, apoyo de combate o tácticas. Se aplica Comandante de la Fuerza de Tarea Aeroterrestre del Cuerpo de Infantería de Marina, del mismo modo que a los comandantes de escuadrilla y comandantes de equipos de fuego. Todos los Infantes de Marina se enfrentan a decisiones tácticas en combate, sin importar el rol que estos cumplen. Los líderes tácticos deben desarrollar y perfeccionar sus habilidades de combate, mediante el estudio y la práctica. Esta publicación sirve como guía para tal desarrollo profesional. Trata sobre la teoría de la táctica y su empleo en ambientes caóticos y de incertidumbre.

Los conceptos e ideas contenidos en esta publicación han sido probados en combate. A través de nuestra historia, una de las razones más importantes para el éxito del Cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos, ha sido la habilidad militar de nuestros líderes en todos los niveles de mando. Mediante su destreza táctica y apreciación del campo de batalla, nuestros comandantes lograron la ventaja táctica y operacional en momento y lugar decisivos.

Esta publicación es una revisión del Manual FMF 1-3 y reemplaza a “Tácticas” de 1991. La Publicación Doctrinal del Cuerpo de Infantería de Marina de EEUU. 1-3 (MCDP 1-3), conserva plenamente el espíritu, enfoque y conceptos básicos de su precursor. El MCDP 1-3 va más allá y depura algunos de esos conceptos; en lo particular, agrega un nuevo capítulo, abordando la “Explotación del Éxito y Aniquilar al Enemigo”, además de reorganizar y ampliar algo del material original.

“Tácticas” está en consonancia con MCDP 1, “Warfighting” y otras publicaciones de combate del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU. Presumiendo una comprensión de la guerra de la maniobra, el MCDP 1-3 la aplica específicamente al nivel táctico de la guerra. Como el MCDP 1, no es preceptivo si no que descriptivo, proporciona una guía, mediante conceptos e ideas. Esta publicación establece la Filosofía del Cuerpo de Infantería de Marina de EE.UU. para luchar y vencer en combate.

C. C. KRULAK.
General.
Comandante del U.S. Marine Corps.

© 1997 Gobierno de los Estados Unidos, por representación de La Secretaria de Marina. Todos los Derechos Reservados.

Traducción libre del Teniente 1º IM. Sr. Walter Matthews Campbell.

CAPÍTULO 1

Entendiendo la Táctica

“ En táctica, la cosa más importante no es si usted va a la izquierda o derecha, si no porqué usted va a la izquierda o la derecha.”⁽¹⁾

—A. M. Gray.

“Hay solamente un principio de la guerra y es éste. Golpeé al otro, tan rápido como pueda, y tan duramente como pueda, donde más cause daño y cuando no lo está mirando.”⁽²⁾

—Sir William Slim.

(1) Frase del General A. M. Gray, Ex-Comandante General del Cuerpo IM de EE.UU, durante la ceremonia de conmemoración del aniversario del Centro de Investigación del USMC. 20 de Junio de 1997.

(2) Sir William Slim, "Vencer en la Victoria". (London: Casselland Co. Ltd., 1956) págs. 550-551.

Este libro se trata sobre vencer en combate. Obtener la victoria requiere comprensión y conocimiento acabado de táctica. Pero, ¿Qué es la Táctica?

UN ARTE Y UNA CIENCIA

La táctica es *“El arte y la ciencia vencer enfrentamientos y batallas. Incluye el uso del poder de fuego y de la maniobra, la integración de diversas armas y la explotación inmediata del éxito para derrotar al enemigo,”*⁽³⁾ así como el sostenimiento de las fuerzas durante el combate. También incluye “la aplicación técnica del poder de combate, que consiste en las técnicas y procedimientos para lograr tareas específicas dentro de una acción táctica.”⁽⁴⁾ Esta descripción es la doctrinal del Cuerpo de Infantería de Marina y refleja nuestro acercamiento a ella. ¿Qué nos dice ?.

Las tácticas se refieren a los conceptos y métodos que utilizamos para lograr un objetivo particular en combate u otras Operaciones Militares No de Guerra. La táctica es la aplicación del poder de combate, para derrotar al enemigo en enfrentamientos o batallas.

El poder de combate es la fuerza destructiva total, que podemos aplicar contra el enemigo; es un producto único de una variedad de factores físicos, morales, y mentales.⁽⁵⁾ La táctica es el resultado de las acciones y contra reacciones entre fuerzas opuestas. Incluye el empleo de la maniobra, apoyada por la aplicación y coordinación de fuegos, para obtener ventaja con el propósito de derrotar al enemigo.

En Operaciones Militares de guerra, las tácticas pueden ser esquemas y métodos, mediante los cuales realizamos otras misiones, por ejemplo para controlar a una muchedumbre o proporcionar un ambiente seguro para la entrega del alimento, medicina, o suministros para las necesidades de las personas de una nación.

Tal como lo indica la definición, la táctica es una combinación de arte y ciencia, para obtener la victoria sobre el enemigo. El arte de la táctica radica en cómo formamos y aplicamos la fuerza militar a una situación dada, de manera creativa. Implica la creación, posicionamiento, y maniobra del poder de combate. ¿Cuándo flanqueamos al enemigo, y cuándo lo emboscamos?; ¿Cuando atacamos, y cuando nos infiltramos?; ¿Cómo utilizamos la velocidad e ímpetu para lograr una ventaja decisiva?. Esta creatividad es una capacidad desarrollada, adquirida con la educación, la práctica, y experiencia.

La ciencia de la táctica radica en la aplicación técnica del poder de combate. Incluye dominar las técnicas y procedimientos que contribuyen al desarro-

(3) MCDP 1, Guerra (Junio 1997) pág. 30. La primera definición difiere de la dada en Joint Pub 1-02, “Táctica: 1. - El empleo de unidades en combate. 2.- El ordenamiento y maniobra de unidades propias en relación a las que el enemigo usa para desplegar sus potencialidades.”

(4) Idem., pág. 3.

(5) Poder de Combate: “Los medios totales de fuerza destructiva o disruptiva los cuales una unidad puede aplicar en contra de un oponente en un tiempo predeterminado”. (Joint Pub 1-02)

llo de habilidades para combatir, como por ejemplo tiro, navegación, artillería, y apoyo aéreo estrecho. La ejecución de estas técnicas y procedimientos debe ser una segunda naturaleza para nosotros; esto requiere entrenamiento intensivo y continuo.

Sin dominio de las habilidades básicas de combate, la aplicación del arte y la creatividad son imposibles.

Ahora que hemos examinado el arte y la ciencia de la táctica, veamos cómo utilizamos táctica para complementar la estrategia y operar. La estrategia y las operaciones traen nuestras fuerzas a un lugar y tiempo particular. Utilizamos táctica para vencer en combate. Una guerra implica típicamente muchos enfrentamientos individuales que generan una producción continua de actividad. A veces un grupo de enfrentamientos fluye uniformemente para hacer crecer una batalla, pudiendo durar horas, días, o incluso varias semanas. En tales enfrentamientos o batallas, la capacidad táctica es indispensable para obtener la victoria. Los líderes, en los niveles operacionales y estratégicos, utilizan victorias tácticas para lograr el éxito en las campañas y, finalmente, en la guerra como un todo.

En combate, nuestro objetivo es la victoria. Esto implica a veces, la destrucción total de las fuerzas enemigas; en otras ocasiones, alcanzar la victoria es posible atacando la voluntad de lucha del enemigo. El Cuerpo de Infantería de Marina, debe estar preparado igualmente para ambas situaciones —aquellas en las cuales la fuerza enemiga debe ser totalmente destruida (como durante la 2ª Guerra Mundial), y aquellas en las cuales, la destrucción completa de la fuerza enemiga puede ser no necesaria o incluso no deseable. Tal como lo ordenara el General de la 1ª División de Infantería de Marina, durante la Operación “Tormenta del Desierto”: “Nuestro enfoque no estaba en destruir todo. Nuestro enfoque estaba en la mente Iraquí y en lograr estar detrás de ella.”⁽⁶⁾

Él sabía que el camino a la victoria no recaía en la destrucción total de las fuerzas Iraquíes, sino en minar su voluntad de lucha.

EL AMBIENTE

La arena táctica es un ambiente dinámico, en constante evolución. La complejidad de este ambiente hace caótico e imprevisible al combate.

Como un ejemplo de confusión y caos en el campo de batalla, consideremos el asalto anfibio en la Isla de Tarawa, en Noviembre de 1943.

Durante el asalto, la combinación de un alto número de bajas, carencia de comunicaciones eficaces, y la desorganización en los desembarcos en las playas de asalto, del 2º y 8º Regimientos, dieron lugar a una caótica y casi de-

(6) Tte Coronel. G. I. Wilson, “La Guerra del Golfo, Maniobras de Combate y el Arte Operacional,” Marine Corps Gazette (Junio 1991) págs. 23–24.

sastrosa situación para la 2ª División de Infantería de Marina.

Las unidades fueron diezmadas bajo fuego pesado. Los infantes de marina sobrevivientes se amontonaban juntos, debajo de una pared de troncos de árbol de coco (cocoteros) y toda esta situación, se entremezclaba con unidades sin comunicaciones eficaces. Las lanchas de desembarco, trayendo refuerzos y suministros, no podían sobrepasar los arrecifes de coral para llegar a las playas de desembarco. Solamente mediante un liderazgo decidido, iniciativa, y trabajo en equipo, los infantes de marina fueron capaces de conseguir salir de la playa y aniquilar a la fuerza Japonesa defensora.⁽⁷⁾

La violencia del combate solo contribuye a aumentar el nivel de confusión y caos. Robert Sherrod, corresponsal de “Time” y “Life” en Iwo Jima, dio testimonio de este caos en lo que él llamó “la guerra en su peor forma”:

“La primera noche en Iwo Jima se puede describir solamente como una pesadilla en el infierno... Sobre la playa por la mañana, yacía la muerte. Habían muerto con la violencia más grande que era posible. En ninguna parte en el Pacífico había visto tal nivel de destrucción de cuerpos. Muchos fueron cortados en ángulo recto por la mitad. Las piernas y brazos yacían a 15 metros de cualquier cuerpo”.⁽⁸⁾

La batalla es la colisión entre fuerzas opuestas, animadas, interactivas, e imprevisibles en cuanto a su comportamiento. El rendimiento varía de semana a semana, día a día, e incluso hora tras hora, en la medida que una unidad interactúa con el ambiente y el enemigo.

Las fuerzas militares son sistemas complejos consistentes en individuos y equipo. Interactúan interna y externamente de maneras aparentemente caóticas. Tal como escribiera Clausewitz, *“Un batallón está compuesto por individuos, el menos importante de ellos puede retrasar las cosas o... hacer que salgan mal”.*⁽⁹⁾

Como infantes de marina, creemos que las acciones individuales pueden tener gran impacto en combate y a la vez, pueden hacer que las cosas vayan en mejor forma. Por ejemplo, el Sargento John Basilone como apuntador de ametralladora en Guadalcanal contribuyó “En gran medida, a la verdadera aniquilación de un regimiento japonés.”⁽¹⁰⁾ Él sostuvo firmemente su posición, enfrentando repetidamente los asaltos tipo ola, y se constituyó como un instrumento en el desbaratamiento de la capacidad enemiga de presionar mediante sus ataques, forzándolos a retirarse sin lograr sus objetivos.

La batalla también es influenciada por una variedad de condiciones ex-

7. Este ejemplo fue tomado de Joseph H. Alexander, Más allá del Salvajismo (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1995).

8. Bill D. Ross “Iwo Jima: Legado de Valor”. (NY: Vanguard Press, 1985) págs 79–80.

9. Carl von Clausewitz, “En Guerra”. traducción y comentarios de Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ. Princeton University Press, 1984) pág. 119.

10. Personal que ha recibido la “Medalla de Honor” 1863–1973 (Washington, D.C.: U.S. Oficina de Imprenta del Gobierno, 1973) p. 492.

ternas: Instrucciones y misiones establecidas por los mandos, terreno, clima, actitud de la población civil, las que a menudo no puede ser previstas. El resultado del combate, sólo se puede prever en términos de probabilidades.

La tecnología también afecta el ambiente táctico, pero no siempre como se espera. La tecnología puede reducir y también aumentar la incertidumbre. Los Espartanos, organizados en falanges, atacaban en formaciones estrechas, haciendo fácil ver y controlar sus propias fuerzas. Hoy, las formaciones tácticas no están tan bien definidas, a la vez que las distancias entre los elementos han aumentado, complicando con esto el mando y control. El aumento de la letalidad de las armas, alcance de las comunicaciones, y la movilidad táctica, nos hacen dispersar las fuerzas a mayores distancias. Como resultado de la tecnología, la guerra es más fluida. Mientras que la ametralladora retardó la forma de combatir durante la 1ª Guerra Mundial, las innovaciones tácticas como el tanque, el avión, y el portaviones, la aceleraron durante la 2ª Guerra Mundial.

La batalla en el futuro llegará probablemente a ser aún más caótica. Aunque el combate en la operación *“Tormenta del Desierto”* fue entre fuerzas bien definidas en un espacio delimitado, las fuerzas y las áreas de operación en Vietnam, Somalia, y Grenada estaban mucho menos delineadas. Las unidades enemigas estaban dispersas y a menudo, ocultas dentro de la población civil, haciéndolas difíciles de detectar y más aún de apuntarles. Ellos elegían el momento y lugar para converger. Los futuros oponentes pueden elegir luchar de este modo, con el propósito de compensar nuestra abrumadora superioridad en poder de fuego.

Este ambiente caótico también brinda oportunidad. Clausewitz escribió sobre el combate, “Ninguna otra actividad humana está tan continuamente vinculada a la oportunidad.”⁽¹¹⁾ El desafío está en reconocer la oportunidad cuando ocurre en medio del caos e incertidumbre y aprovecharla para obtener una clara e inequívoca victoria. Cuando vemos a través del tiempo, incluso el más caótico de los sistemas, revela patrones recurrentes que pueden entonces ser explotados. Un táctico experimentado, buscará estos patrones recurrentes, con el propósito de emplearlos para explotar una ventaja.

COMO VEMOS EL COMBATE Y COMO COMBATIMOS

La manera en como vemos el ambiente de combate determina en gran parte como operamos en él. Existen dos puntos de vista opuestos sobre el combate. Algunos lo ven en términos simples, como si la batalla y el ambiente, representarían un sistema mecánico cerrado. Esta visión, que podemos llamar “determinista”, sostiene que el combate es previsible. Entre los defensores de esta postura, se encuentran teóricos militares que buscan reglas prescriptivas para la batalla y también se encuentran los analistas, que predicen resultados del combate basándose en las fuerzas. El otro punto de vista es que el combate es

11. Clausewitz, pág. 85.

caótico e incierto. En esta visión, que podemos llamar “probabilista”, la batalla es percibida como un fenómeno complejo, en el cual los participantes interactúan recíprocamente respondiendo y adaptándose a sus ambientes.

El punto de vista probabilista considera el combate como imprevisible. Las diferencias entre estas dos visiones son importantes. Ellas guían las opciones o decisiones de los comandantes en combate.

La visión determinista del combate, a menudo lleva hacia a un control centralizado. Puede ser una receta para la microgestión, el sofocar la iniciativa de los subordinados como necesidad de lidiar con la incertidumbre inevitable del combate. Las órdenes y planes excesivamente prescriptivos, inhiben la capacidad de la unidad para lidiar con la incertidumbre y los cambios. Eventualmente, la unidad inflexible e incapaz adaptarse, se verá sobrepasada por los acontecimientos.

La visión probabilista del combate, reconoce que la complejidad y la incertidumbre de la guerra, conducen a una mayor descentralización en el enfoque del control. Ponemos mayor confianza en los subordinados, a fin de lograr un efecto deseado. Mediante el uso de órdenes tipo misión e intención del comandante, los subordinados son capaces de manejar situaciones imprevistas y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Las tácticas del Cuerpo de Infantería de Marina se basan en la visión probabilista del combate. Debemos ser capaces de lidiar con la incertidumbre y operar en un ambiente de combate en constante evolución. Debemos ser flexibles y responder a los cambios en la situación. No hay reglas fijas que puedan ser aplicadas automáticamente, y cada situación es diferente. Tal como señalaba un manual de táctica hace más de medio siglo: *“El líder que frenéticamente se esfuerza, en recordar lo que algún otro hizo en una situación levemente similar, tiene fijados sus pies en una bien orientada ruta a la derrota.”*⁽¹²⁾

Los líderes deben recordar que no hay reglas fijas ni listas de chequeo exactas, pero sí existen límites. Ésta es la razón por la que los líderes estudian, entrenan, y ejercitan sus mentes para mejorar su habilidad táctica. Estudiamos ejemplos de éxitos y de fallas, no con el fin de emular el esquema de alguien, sino para aumentar nuestra propia comprensión y capacidad táctica.

TÁCTICAS DEL CUERPO DE INFANTERÍA DE MARINA

La ejecución exitosa de las tácticas del Cuerpo de Infantería de Marina, depende de la aplicación reflexiva de una serie de conceptos tácticos, que permiten lograr el éxito en el campo de batalla. Entre estos conceptos clave están: *lograr una decisión, obtener ventaja, ser más rápido, adaptarse, cooperación, y explotación del éxito.* Cada uno de éstos conceptos es analizado detalladamen-

12. “Infantería en Batalla”. (Washington, D.C.: Diario de Infantería, Incorporated, 1939) pág.1.

te, más adelante en esta publicación. La aplicación práctica y creativa de estas ideas durante todo el proceso de planificación y ejecución táctica, conducen al éxito. Estos conceptos no son ideas independientes, sino para combinarse, de modo de lograr un efecto mayor al que sería posible en forma individual. Parte del arte y ciencia de la táctica, recae en saber dónde y cuándo aplicar estos conceptos y qué combinaciones utilizar para lograr el efecto deseado.

La cantidad y definición de estos conceptos no son fijos, y su orden de presentación no indica su valor. Los infantes de marina pueden encontrar en su estudio, nuevas o levemente distintas ideas que pueden ser igualmente importantes. Estas ideas se presentan en esta publicación, de modo que los lectores sean capaces de pensar en cómo lograr el éxito en el campo de batalla. Estos conceptos ayudan a proporcionar un marco de trabajo para desarrollar una forma táctica de pensar, que ha sido por largo tiempo el sello de los líderes de la Infantería de Marina.

CONCLUSIÓN

La excelencia táctica es el sello de un Líder en el Cuerpo de Infantería de Marina.

Luchamos y vencemos en combate, a través de nuestra maestría, tanto en el arte como en la ciencia de la táctica. El arte de la táctica implica el uso creativo e innovador de los conceptos de la guerra de maniobra, mientras que la ciencia táctica requiere habilidad en técnicas y procedimientos básicos para combatir. Es nuestra responsabilidad como líderes Infantes de Marina, trabajar de manera continua para desarrollar nuestra propia habilidad táctica y la de nuestros Infantes de Marina. Entender los conceptos expuestos en esta publicación proporciona un fundamento para ese desarrollo.

Capítulo 2

Logrando una Decisión

“De ello se deduce entonces, que el líder, para llegar a ser un táctico competente, debe primero cerrar su mente ante las fórmulas seductoras, que personas bien intencionadas le ofrecen en nombre de la victoria. Para dominar su difícil arte, debe aprender a llegar al centro de una situación, reconocer sus elementos decisivos y en estos basar sus cursos de acción.”⁽¹⁾

—“Infantería en Batalla”.

“Tenemos que ser oportunistas sin escrúpulos, buscando activamente signos de debilidad, contra los que dirigiremos todo el poder de combate disponible. Y cuando la oportunidad se presente, debemos aprovecharla plenamente y de manera agresiva, comprometiendo cada gramo de poder de combate acumulable, y empujándonos hasta las límites del agotamiento.”⁽²⁾

—FMFM 1, “Warfighting”

(1) “Infantería en Batalla”. pág. 1.

(2) Manual de Terreno. “Guerra” (Marzo 1989) pág. 61.

La Táctica, es el empleo de unidades en combate. El objetivo de la táctica es lograr el éxito militar, mediante una decisión en combate. Emplear acciones tácticas para lograr una decisión, es primordial para la táctica del Cuerpo de Infantería de Marina.

En el pasado, las fuerzas militares normalmente han buscado lograr la victoria sobre la base de “ganancias”, lo que se materializaba en el incremento de cosas —tomar una colina aquí o una ciudad allá, llevar el límite delantero a una cantidad de kilómetros al frente, o aumentar el conteo de bajas del enemigo. Estos incrementos eran a veces, el resultado de la competencia del enemigo o de la naturaleza caótica de la guerra. Muchas veces, sin embargo, los comandantes buscaron estos incrementos, como un medio para lograr la victoria. Este punto de vista “incrementalista”, considera la guerra como un proceso lento, acumulativo y está de mejor forma ejemplificado, por las tácticas de desgaste (atrición) vistas en el frente occidental durante la 1ª Guerra Mundial. En dicho caso, las fuerzas beligerantes estaban más o menos niveladas o relativamente uniformes, y sus tácticas dieron lugar a acciones indecisivas. En Vietnam, donde las fuerzas oponentes eran absolutamente disímiles en cuanto a sus capacidades militares, el enfoque incrementalista condujo a los norteamericanos a depender excesivamente de la potencia de fuego y del conteo de bajas. Esto, a su vez, condujo a la realización de operaciones militares, a menudo irrelevantes en el resultado de la guerra, incluso considerando que la comparación de bajas parecía favorable.

Por lo tanto, el Cuerpo de Infantería de Marina ha adoptado una manera más flexible, imaginativa, y eficaz de emprender la guerra: la Guerra de Maniobra.

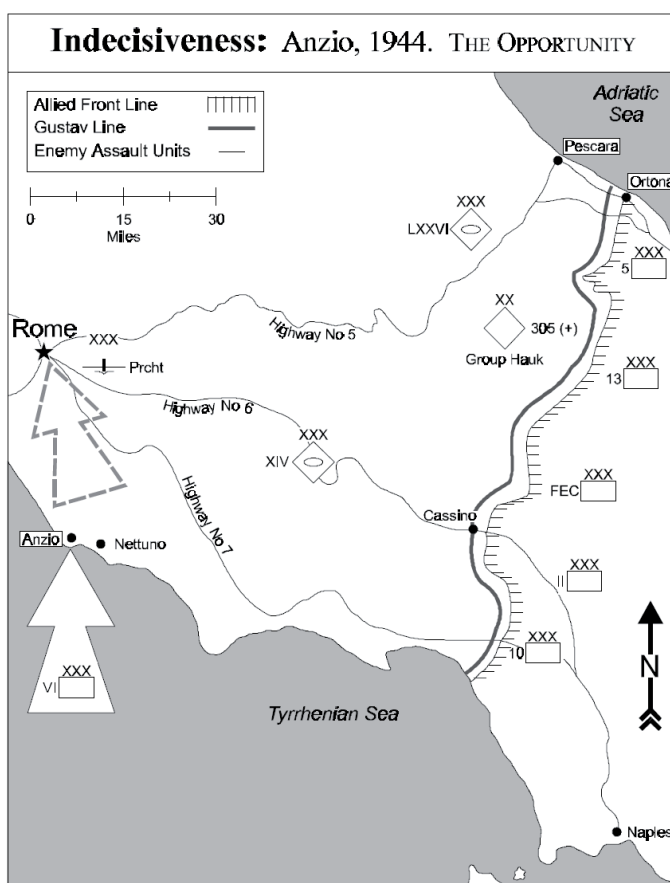
El éxito de los infantes de marina con este método ha sido demostrado en lugares como Grenada y el Golfo Pérsico. En contraste con las tácticas basadas en el incremento y la atrición, la táctica en la guerra de la maniobra tiene siempre como objetivo la acción decisiva.

Esto no significa, sin embargo, que el combate deba ser visto como un insípido movimiento de ballet. El combate, especialmente en el nivel táctico de la guerra, estará caracterizado por enfrentamientos duros, brutales, y desesperados. Debemos recordar que la guerra es un choque violento de dos voluntades opuestas, cada una tratando de imponerse o lograr ventaja sobre la otra. Es posible que nuestros futuros enemigos no nos permitan obtener ganancias, mantener, o emplear nuestra superioridad tecnológica o numérica. La batalla en el futuro puede ser sangrienta y dura, haciendo vitalmente importante que los líderes infantes de marina se esfuercen en desarrollar su habilidad táctica.

¿A qué nos referimos con lograr una decisión? Tómese un momento para comparar estos dos ejemplos históricos.

ANZIO: UN MODELO DE INDECISIÓN TÁCTICA

A finales de 1943, los aliados buscaban una manera de terminar con el estancamiento en Italia. La campaña se había detenido en torno al Frente Cassino y se asemejaba a una guerra de trincheras, como en la 1ª Guerra Mundial. Con el propósito de mantener la presión sobre los alemanes, evitar las defensas tenaces en Cassino, y capturar Roma, se previó una audaz operación. La 3ª División del Ejército de Estados Unidos y la 1ª División del Ejército Británico harían un desembarco anfibio en Anzio, a unas 35 millas al sur de Roma. (véase la figura.)



Los aliados lograron completa sorpresa desembarcando en Anzio el 22 de Enero de 1944. Bajo el comando del Mayor General Lucas, del Ejército de Estados Unidos, los americanos y británicos establecieron rápidamente una cabeza de playa y para media mañana avanzaron velozmente 3 millas contra la

ligera resistencia alemana. Con la mayoría de sus fuerzas concentradas al sur, en torno a Cassino, los alemanes no podrían reforzar la cabeza de playa en Anzio antes del 23 o 24 de Enero. Si los aliados aplicaban su ventaja, el camino a Roma estaría prácticamente indefenso. La captura de Roma tendría el efecto de aislar a los defensores alemanes en el sur y establecer firmemente el control de Italia, por parte de los aliados.

Sin embargo, el General Lucas se retrasó. Preocupado acerca de su sobre extensión en el terreno y deseando acumular su logística en tierra, Lucas falló en aplicar su ventaja inicial de la sorpresa y permitió a los Alemanes reforzar el área de Anzio. No fue sino hasta el 29 de Enero, que Lucas se sintió lo bastante fuerte como para hacer un intento ofensivo, pero para ese momento ya era demasiado tarde. Los alemanes habían llegado por fuerza y controlado la altura que dominaba el terreno en la zona de la cabeza de playa.

No sólo fue que la ofensiva aliada en Anzio haya sido poco dinámica, sino que los alemanes aprovecharon la iniciativa y constituyeron rápidamente una amenaza que llevó a los americanos y británicos de regreso al mar (véase la figura).

Como resultado, los Aliados no completaron la reducción de las defensas alemanas en el sur de Italia y la captura de Roma, sino hasta varios meses después. El General Lucas perdido una gran oportunidad para explotar un éxito inicial y obtener un resultado decisivo.⁽³⁾



3. Martin Blumenson, Anzio: "La apuesta que Falló" (Philadelphia, PA: J. B. Lippincott Company, 1963).

CANNAE: UNA DECISIÓN TÁCTICA CLARAMENTE LOGRADA

El 2 de agosto de 216 AC, el general cartaginés Aníbal combatió contra el ejército romano bajo el mando de Terentius Varro, cerca de la ciudad de Cannae en el sur de Italia. Aníbal basó sus tácticas en las características específicas de ambas fuerzas y en la personalidad agresiva del comandante romano.

Con las primeras luces, Aníbal evidenció su fuerza de 50000 veteranos con su flanco izquierdo anclado en el río Aufidus, en prevención contra una maniobra de envolvimiento, por parte de la numerosa fuerza romana.

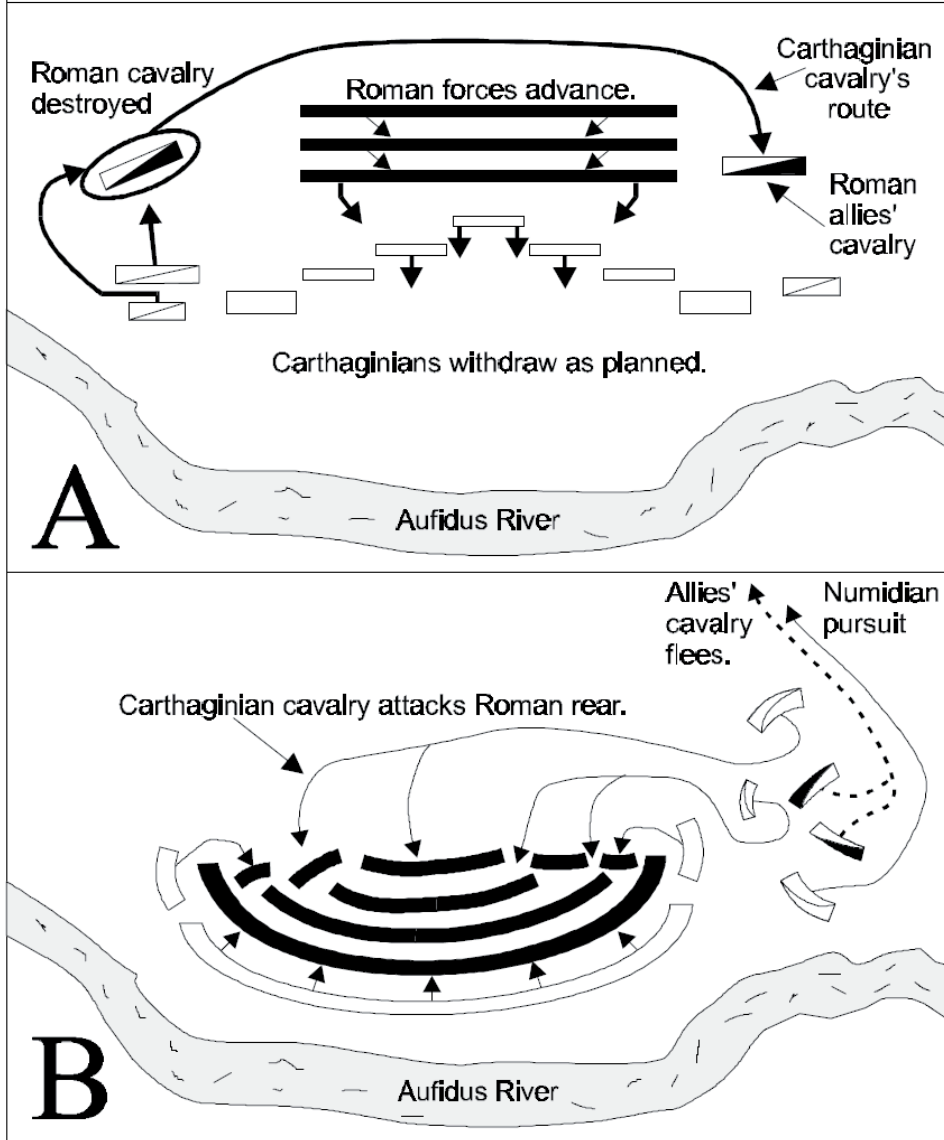
Su centro constaba solo de una delgada línea de infantería. Su fuerza principal se concentró en los flancos. Su alas izquierda y derecha contenían cada una, fracciones de infantería pesada en profundidad. Ocho mil hombres de caballería, mantenían firme su línea izquierda con el río. Dos mil jinetes más protegían su flanco derecho abierto. Ocho mil hombres vigilaban en su campamento la retaguardia.

Varro y más de 80.000 romanos aceptaron el desafío. Al ver los flancos cartagineses bien protegidos, Varro descartó cualquier posibilidad de intentar un envolvimiento. Él decidió golpear a su oponente, mediante el simple uso de la superioridad numérica. Colocó 65.000 hombres en el centro; 2.400 de caballería en su derecha; y otros 4.800 a su izquierda y envió 11.000 hombres a atacar el campamento cartaginés.

Después de algunas escaramuzas preliminares, Aníbal movió su delgada línea central hacia adelante, formando una saliente contra el centro romano. (véase A en la figura) Entonces, su caballería pesada que se encontraba a la izquierda, golpeó a la caballería romana y luego giró alrededor de la retaguardia enemiga para atacar también el otro flanco. La caballería romana emprendió la retirada del campo.

Luego, la caballería pesada cartaginense volvió para asaltar la retaguardia de la densa infantería romana, que presionaba la delgada línea central de Aníbal. Al mismo tiempo, hizo correr sus alas izquierda y derecha hacia los flancos del centro romano. Los romanos se vieron encajonados, incapaces de maniobrar o utilizar sus armas eficazmente. (véase B en la figura) Entre 50.000 y 60.000 romanos murieron ese día al mismo tiempo que el Ejército de Varro fue destruido.

Decisiveness: Cannae, 216 BC



ENTENDER LO DECISIVO

¿Qué nos dicen estos ejemplos sobre el logro de una decisión?

En primer lugar, nos dice que el logro de una decisión es *importante*. Una batalla no decisiva desperdicia las vidas de quienes combaten y mueren en ella. Del mismo modo, desperdicia los esfuerzos de aquellos que sobreviven.

Todos los costos —las muertes, las heridas, el sudor y esfuerzo, el equipo destruido o desgastado, los suministros entregados— todo es afectado a cambio de un mínimo beneficio. Tales batallas no tienen ningún significado a excepción de las pérdidas comparativas y quizás un incremento en ganancias para uno u otro lado.

En segundo lugar, el logro de una decisión no es *fácil*. La historia está colmada de batallas indecisivas. A veces era solo la determinación y destreza enemiga lo que impedía, incluso a un comandante victorioso, alcanzar la decisión que buscaba. En otros casos, los comandantes combatían sin la visión de lograr un resultado mayor para sus acciones. A veces, incluso contando con esta visión de hacer una batalla decisiva, no eran capaces de lograr las metas debido al caos y fricción que son la naturaleza de la guerra y que hacen tan difícil la victoria decisiva.

Eso conduce a la tercera lección que nuestros ejemplos nos indican. Para ser decisiva, una batalla o un enfrentamiento *deben conducir a un resultado más allá de sí mismo*. Dentro de una batalla, una acción que es decisiva debe llevarnos directamente a vencer en la campaña o en la guerra en su totalidad. *Para que una batalla sea decisiva, debe conducirnos directamente a un éxito mayor, en la guerra como un todo.*

Por otra parte, no debemos buscar la decisión por sí misma. Después de todo, no buscamos una decisión si es probable que esta vaya en contra de nosotros. Intentamos asegurarnos —en cuanto esto sea posible, dado la incertidumbre inherente de la guerra— que la batalla vaya a nuestro modo. Hemos arreglado el tablero a nuestro favor antes de que las piezas de este ajedrez se pongan en juego. Caso contrario, buscar la batalla decisiva sería un juego de apuestas irresponsable.

Cuando buscamos la batalla, debemos buscar la victoria; el cumplimiento de la misión asignada que conduce a la ganancia adicional significativa para la fuerza en su totalidad. En Anzio, el objetivo de los aliados fue romper con el estancamiento en el sur, abriendo un frente en dicho sector, que forzaría a Alemania a mover fuerzas adicionales desde la defensa en Normandía.

Este debilitamiento de las defensas de Normandía apoyaría más adelante, la invasión planificada de Francia el mismo año. En Cannae, Cartago ganó uno de los enfrentamientos en su larga contienda con Roma por el dominio del mediterráneo. Estas batallas tácticas fueron planeadas atendiendo a su efecto operacional y estratégico total. Las consecuencias de un enfrentamiento táctico debieran llevarnos al logro de metas operacionales y estratégicas.

CRITERIO MILITAR

Una vez que entendemos a qué se refiere el término decisivo y por qué es importante buscar una decisión, una pregunta surge de manera natural: ¿Cómo lo hacemos?

No existe una respuesta fácil a esa pregunta; cada batalla tendrá sus propias respuestas únicas. Como la mayoría de las cosas en la guerra, depende de la situación. Ninguna fórmula, proceso, sigla, o palabra clave puede proporcionar la solución a dicha interrogante. La respuesta se encuentra en el criterio militar, en la capacidad del comandante de entender el campo de batalla y actuar en forma decisiva. El criterio militar es una habilidad desarrollada que se agudiza con la sabiduría obtenida a través de la experiencia. Combinado con el conocimiento de la situación, el juicio militar nos permite identificar patrones emergentes, discernir vulnerabilidades críticas, y concentrar el poder de combate.

Entender la situación

El primer requisito para un comandante es entender la situación. Los buenos tácticos estudian la situación, para desarrollar en sus mentes una imagen clara de lo qué está sucediendo, cómo se ha llegado a eso, y cómo debiera evolucionar más adelante. Considerando los factores de la misión, del enemigo, del terreno y del tiempo, tropas y apoyos disponibles - tiempo disponible (METT-T), el comandante debe pensar durante todas las acciones, determinando el resultado deseado, y determinando las formas para alcanzar dicho resultado. Parte del razonamiento del comandante debiera también incluir el adoptar el rol de enemigo, considerando lo mejor posibilidad de este, y decidiendo cómo derrotarla. Razonar mediante estos elementos ayuda al comandante a desarrollar un conocimiento incrementado de la situación.

Basado en este entendimiento de la situación, el comandante puede comenzar a formarse una imagen mental de cómo podría combatir en la batalla. El centro del razonamiento del comandante debe ser la pregunta, “En esta situación, ¿qué esfuerzos serán decisivos?”. El comandante se hace esta pregunta no solo una vez, sino en varias ocasiones a medida que el combate progresa. El comandante debe también apuntar posibles resultados y las nuevas situaciones que resultarán de esas posibilidades. Así como la situación cambia, también lo harán la solución y las acciones que derivan de esta.

Para cada situación, el líder debe decidir cuál de los incontables y a menudo confusos trozos de información son importantes y confiables. El líder debe determinar qué intenta hacer el enemigo y cómo contrarrestar sus esfuerzos. La habilidad del líder es esencialmente la de identificación de patrones, la capacidad de, con solo ver algunos trozos del rompecabezas, completar el resto del cuadro correctamente.

La identificación de patrones es la capacidad de entender el verdadero significado y dinámica de una situación manejando información limitada.

La identificación de patrones es una habilidad clave para el éxito en el campo de batalla.

Las tácticas exigen a los líderes la toma de decisiones. Un líder debe tomar decisiones en un ambiente constantemente cambiante de fricción, incertidumbre, y peligro. Tomar decisiones efectivas y actuar sobre la base de esas decisiones más rápido que el enemigo, es un elemento crucial de las tácticas del Cuerpo de Infantería de Marina.

A veces puede haber tiempo para analizar situaciones deliberadamente y para considerar múltiples opciones. Comparar varias opciones y seleccionar la mejor de ellas, se conoce como toma analítica de decisiones. Cuando el tiempo permite al comandante aplicar la toma analítica de decisiones —generalmente antes de un enfrentamiento o al inicio de una batalla— este debe hacerlo la mayoría de las veces.

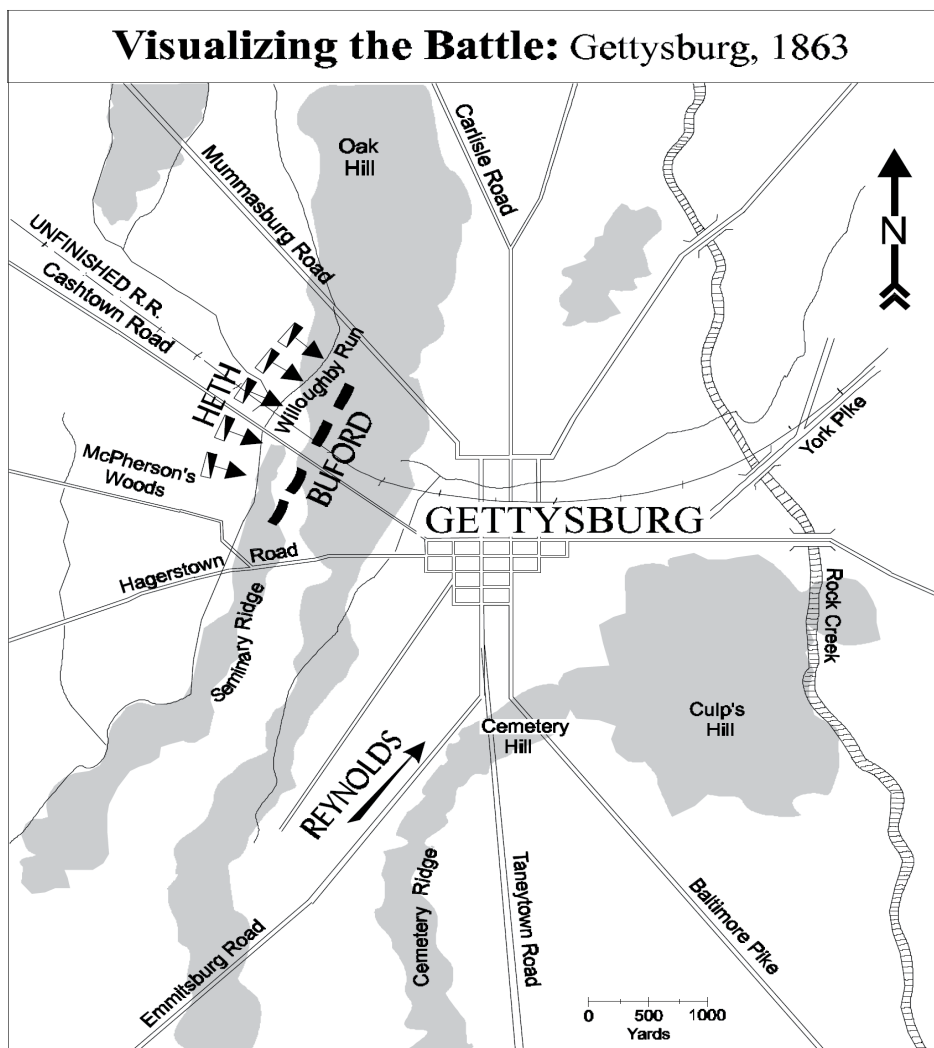
Una vez trabado en combate, sin embargo, el comandante se encuentra con que el tiempo es poco y la necesidad de velocidad es vital. En algunos casos, acelerar el proceso de decisión analítica puede ser suficiente; sin embargo, en la mayoría de los casos la toma de decisión intuitiva es la necesaria para generar y mantener el *tempo* (Ímpetu, Impulso). La toma intuitiva de decisiones recae en la capacidad instintiva del comandante para reconocer los elementos claves de un problema particular y llegar a una decisión apropiada sin tener que comparar múltiples opciones. La intuición no es una especie de cualidad misteriosa. Es una habilidad desarrollada, firmemente enraizada en la experiencia, y que puede ser desarrollado más a fondo, mediante la educación y la práctica. Sin embargo, no está ajena a un cierto grado de riesgo, debiendo los líderes utilizar el estilo de toma de decisiones que les permita trabajar de mejor forma.

Líderes con un sólido conocimiento de la situación y amplia experiencia pueden actuar rápidamente, debido a que poseen una comprensión intuitiva de la situación, saben qué necesita hacerse, y saben qué puede hacerse. Esta idea es llamada a menudo *coup d'oeil*, (Se pronuncia “*cop doi*”) término de origen francés cuyo significado se puede definir como “golpe de vista” (o vistazo). También ha sido denominado como “sentido táctico.”

Un enfoque del Brigadier General del Ejército de la Unión, John Buford sobre la batalla de Gettysburg, ofrece un buen ejemplo sobre comprender el combate, de modo que esto conduzca a una decisión. Al llegar a Gettysburg con una división de caballería en la mañana del 30 de Junio de 1863, Buford vio que fuerzas Confederadas se aproximaban desde el noroeste. Con el grueso de las fuerzas de la Unión todavía algunas millas lejos, Buford fue capaz de conceptualizar en su mente la batalla que venía. Desde su posición en lo alto de una colina

en las afueras del pueblo, él podía ver que la ocupación temprana del terreno alto al oeste de Gettysburg, era crítica para dar al Ejército del Potomac tiempo de concentrar sus fuerzas. La ocupación de este terreno alto también mantendría la ventaja táctica del terreno de iguales características ubicado a retaguardia de Buford para el Ejército de la Unión, una vez que este llegara al campo de batalla.

Buford sabía también, que si se permitía a los Confederados concentrar sus fuerzas antes, alrededor de los terrenos altos del sur y del oeste, Lee obtendría la ventaja por sobre las Fuerzas de la Unión que llegaban al sitio. (véase la figura.)



Separando rápidamente una brigada al oeste de la ciudad, por delante de la Cuesta McPherson, el general Buford se instaló para defender Gettysburg hasta la llegada de los refuerzos de la Unión. Al día siguiente, el 1 de Julio, Buford mantuvo su posición en el terreno contra una división de infantería Confederada apoyada por artillería, hasta que el Segundo Cuerpo al mando del General John Reynolds arribó para reforzar la línea. La capacidad del General Buford para anticipar la batalla que venía, tomar rápida acción en la disposición de sus fuerzas, y mantener el terreno alto hasta recibir refuerzos, fue una de las acciones decisivas que derrotaron al Ejército de Virginia del Norte en la Batalla de Gettysburg.⁽⁴⁾ Las acciones de Buford en Gettysburg, demostraron una excepcional capacidad de captar la esencia de una situación táctica, mediante la habilidad para identificar patrones y tomar decisiones en forma intuitiva.

Actuar en forma decisiva

Nuestra capacidad de entender la situación es inútil si no estamos preparados para actuar decisivamente. Cuando se presenta la oportunidad, debemos explotarla completa y agresivamente, comprometiendo cada gramo de poder de combate que podamos reunir y empujándonos hasta los límites del agotamiento. Las claves para este esfuerzo están en identificar las vulnerabilidades críticas del enemigo, moldeando el área de operaciones a nuestro favor, designando un esfuerzo principal para concentrar nuestro poder de combate, y actuando de manera audaz e implacable.

Vulnerabilidades Críticas. Para tener éxito en el campo de batalla, no basta con generar un poder de combate superior. Debemos focalizar ese poder de combate. Debemos concentrar nuestros esfuerzos sobre una vulnerabilidad crítica, es decir, una vulnerabilidad que nos permita destruir cierta capacidad sin la cual, el enemigo no puede funcionar eficazmente.

Buscar las vulnerabilidades del enemigo significa golpear con nuestras fuerzas en contra de su debilidad (en vez de su fuerza) y en el momento en que este no está preparado. Aquí es donde comúnmente podemos causar el mayor daño posible con el menor costo para nosotros. En términos prácticos, esto significa a menudo evitar su frente, donde se focaliza su atención, y golpear sus flancos y retaguardia, donde él no nos espera.

El hecho de que una blanco sea vulnerable, no implica que valga la pena atacarlo. Debemos dirigir nuestros recursos y arremetidas, sobre esas capacidades críticas del enemigo que le permiten funcionar — defender, atacar, sostenerse así mismo, o comandar sus fuerzas. Debemos centrar nuestros esfuerzos en esas vulnerabilidades críticas que harán someterse al enemigo a nuestra voluntad de la manera más rápida.

(4) Shelby Foote, "Una Narrativa de la Guerra Civil". (NY: Random House, 1963) págs 467–468.

En el nivel táctico más bajo, esto puede significar el empleo de fuego y maniobra para eliminar una posición de ametralladora que representa la espina dorsal de la defensa enemiga. Puede significar aprovechar una brecha en el campo de tiro enemigo que nos permita alcanzar la retaguardia de su posición. Puede significar explotar la falta de defensa antiaérea del enemigo, solicitando apoyo aéreo estrecho. Puede significar aprovechar la carencia de movilidad del enemigo, mediante la progresión sobre una determinada posición clave, en forma más rápida de la que él pueda reaccionar. Puede significar interdictar las rutas de reaprovisionamiento del enemigo cuando sus abastecimientos escasean. Puede significar explotar la carencia de armas de largo alcance empleando tácticas de separación a distancia (Standoff Tactics). Cualquier cosa que determinamos como vulnerabilidad crítica del enemigo, debemos estar preparados para tomar ventaja rápidamente de ella.

No existe fórmula para determinar vulnerabilidades críticas. Cada situación es diferente. Las vulnerabilidades críticas rara vez serán obvias. Ésta es una de las cosas que hace tan difícil el dominio de la táctica y una razón por la que solo unas pocas acciones logran un resultado decisivo. Identificar vulnerabilidades críticas es un importante prerequisite para lograr una decisión.

Moldear el Área de Operaciones. Una vez que hayamos desarrollado una comprensión de la situación y hayamos determinado la vulnerabilidad crítica del enemigo a atacar, intentamos moldear el área de operaciones a nuestro favor. El moldear (o dar forma) incluye actividades letales y no letales, como por ejemplo la planificación de los fuegos para fijar al enemigo al terreno, usar un eje de avance para facilitar el movimiento, designar objetivos sobre los cuales focalizar nuestro poder de combate, o usar medidas de decepción o engañosas para confirmar las expectativas enemigas. Moldear actividades puede volver al enemigo vulnerable al ataque, impedir o divertir sus intentos de maniobrar, facilitar la maniobra de fuerzas amigas, y por otra parte determinar el momento y lugar para la batalla decisiva. Moldear obliga al enemigo a adoptar los cursos de acción favorables a nosotros. Intentamos moldear los acontecimientos en una forma que nos permita variadas opciones, de modo que para el momento en que llegue la acción decisiva, no nos hayamos auto restringido a un solo curso de acción. Mediante el moldeo ganamos la iniciativa, mantenemos el ímpetu, y controlamos el tempo del combate.

Esfuerzo Principal. El esfuerzo principal es concepto central en la guerra de maniobra, concentrando los esfuerzos en lograr los objetivos que conducen a la victoria. De todas las acciones ejecutadas bajo nuestro comando, reconocemos una como la más crítica para el éxito en un determinado momento. La unidad que lleva la responsabilidad de lograr esta misión clave es denominada como el esfuerzo principal —el punto focal sobre el cuál converge el poder de combate de la fuerza.

El esfuerzo principal recibe la prioridad para cualquier clase de apoyo. Este debe ser claro para el resto de las unidades subordinadas que deben apo-

yar a aquella que cumplirá su misión. El esfuerzo principal se convierte en una fuerza armónica para la iniciativa subordinada. Enfrentados a una decisión, nos preguntamos: *¿Cómo puedo apoyar de mejor forma el esfuerzo principal?*

Algunas acciones pueden apoyar el esfuerzo principal indirectamente. Por ejemplo, un comandante puede utilizar otras fuerzas para engañar al enemigo en cuanto a la localización del esfuerzo principal. Las fuerzas de infantería de marina utilizaron este concepto en forma masificada al conducir una serie de incursiones armadas combinadas previo a la ofensiva terrestre durante la Operación Tormenta del Desierto. Las incursiones fueron para confundir a los iraquíes en cuanto a la verdadera posición e intención de fuerzas aliadas. “La fuerza de incursión apareció en medio de la noche y disparó desde posiciones donde el enemigo tenía todo derecho de pensar que se encontraban desocupadas.”⁽⁵⁾

El uso de un esfuerzo principal implica el uso de la *economía de las fuerzas*. Este término no significa que utilizamos una pequeña fuerza mientras pensemos que podemos seguir adelante con ella. De preferencia, significa que no debemos fallar en hacer uso eficaz de todos los medios disponibles con que contamos. Las fuerzas que no están en posición de apoyar directamente el esfuerzo principal deben ser utilizadas para apoyarlo en forma indirecta. Tales fuerzas pueden emplearse para distraer al enemigo o inmovilizar fuerzas enemigas que pudiesen de otro modo, reforzar el punto amenazado. Las fuerzas no comprometidas pueden utilizarse en este esfuerzo maniobrándolas en fintas y demostraciones que mantengan al enemigo fuera de balance.

Si bien un comandante define siempre un esfuerzo principal, este puede cambiar durante el curso de una batalla en la medida que los acontecimientos se presentan. Debido a que los acontecimientos y el enemigo son imprevisibles, pocas batallas fluyen exactamente como el comandante ha planeado. Como resultado, el comandante debe hacer ajustes. Una forma es redesignar el esfuerzo principal. Por ejemplo, si la Compañía A es designada como el esfuerzo principal pero se encuentra bajo una fuerte resistencia enemiga, mientras que la adyacente Compañía B abre una brecha que explota la vulnerabilidad crítica, el comandante de batallón puede designar a la Compañía B como el esfuerzo principal. Sin embargo, esta nueva designación de la Compañía B como el esfuerzo principal, no debe ser simplemente nominal. Significa que el poder de combate que estaba apoyando a la Compañía A ahora ha cambiado para apoyar a la Compañía B. Identificar el esfuerzo principal es la primera y más importante respuesta a la pregunta, “¿Cómo logramos una decisión?”

Audacia e Implacabilidad. Forzar una decisión exitosa requiere al comandante ser audaz e implacable. La audacia se refiere a comportarse en forma atrevida y agresiva. Es uno de los requisitos básicos para alcanzar resultados

(5) Mayor Charles D. Melson, Evelyn A. Englander, Capt David A. Dawson. U.S. Marines en el Golfo Pérsico, 1990–1991: Antología y bibliografía anotada (Washington, D.C.: División de Historia y Museos del Cuartel General de la Infantería de Marina de EEUU., 1992) pág. 181. Vea también las págs. 173–182 de la misma publicación y Tte Crl. Charles H. Cureton, U.S. Marines en el Golfo Pérsico, 1990–1991: Con la 1era División de Marines en Desert Shield y Desert Storm (Washington, D.C. División de Historia y Museos del Cuartel General de la Infantería de Marina de EEUU: 1993) págs. 26–27.

concretos. Para obtener la victoria, debemos *atrevernos* a “jugárnosla” para obtener dicha victoria. Debemos tener el deseo de “ganar a lo grande”, incluso si nos damos cuenta de que en muchas situaciones las condiciones para la victoria pudieran todavía no estar presentes.

Implacabilidad se refiere a perseguir la meta establecida en forma tenaz y pensando sencillamente. Esto es doblemente importante al ganar una ventaja. Una vez que tenemos esa ventaja, debemos explotarla al máximo.

No debemos disminuir, sino que por el contrario, aumentar la presión. La victoria en combate, rara vez es el resultado de un plan inicial, sino preferentemente de la explotación implacable de cualquier ventaja, sin importar qué tan pequeña sea, hasta el punto de lograr el éxito.

Audacia e Implacabilidad deben estar acompañadas por un fuerte liderazgo, y moderadas por un sano juicio. Sin éstas cualidades, la audacia puede convertirse en imprudencia, y la implacabilidad puede distorsionarse en crueldad.

CONCLUSIÓN

Como líderes infantes de marina, ya sea de equipos de fuego o de una fuerza expedicionaria, somos responsables de lograr el éxito. En combate, el éxito que buscamos es la victoria —no simplemente un resultado parcial o marginal que anticipa el cómputo final, sino que una victoria que solucione el problema a nuestro favor.

Para ser victoriosos, debemos trabajar incesantemente en tiempo de paz para desarrollar en nosotros mismos un talento para el criterio militar —la capacidad para entender una situación y actuar en forma decisiva. El criterio militar es el resultado de la sabiduría obtenida de la experiencia. Nos permite identificar los patrones de actividad y concentrar nuestros esfuerzos contra una vulnerabilidad crítica que doblegará al enemigo a nuestra voluntad. Debemos agudizar nuestra capacidad de tomar decisiones en forma intuitiva basados en nuestra comprensión de la situación.

Capítulo 3

Obteniendo Ventaja

“En guerra el poder de utilizar dos puños es un recurso inestimable. El amagar con un puño y el golpe con el otro proporciona una ventaja, pero una mayor ventaja se encuentra en poder intercambiarlos —para convertir la finta en un impacto real si es que el oponente no se está cubriendo”⁽¹⁾

—B. H. Liddell Hart

“El desafío es identificar y adoptar un concepto de combate consecuente con nuestro entendimiento de la naturaleza y teoría de la guerra y de las realidades del campo de batalla moderno. ¿De qué requiere esto exactamente? Requiere de un concepto de combate que funcionará en forma eficaz en un incierto, caótico, y fluido ambiente —de hecho, un concepto que explotará estas condiciones para la ventaja.”⁽²⁾

—FMFM 1, “Warfighting”

(1) Robert Debs Heinl, Jr., Coronel USMC (R.) “Diccionario de Citas Navales y Militares”. (Annapolis, MD: Instituto Naval de EEUU, 1966) pág. 321.

(2) Manual de Terreno 1, pág. 57.

Un principio básico de las Artes Marciales es utilizar la fuerza e impulso del oponente contra él para ganar más fuerza de la que nuestros propios músculos por sí solos pueden generar, de tal modo de obtener una ventaja. El mismo concepto se aplica en la Táctica. Tratamos de obtener una ventaja frente a nuestro adversario, a través de la explotación todos los aspectos de una situación que nos ayuden a lograr la victoria, no mediante la imposición de nuestra propia fuerza sobre él. En este capítulo se discutirán varias maneras de generar un efecto multiplicador para obtener ventaja sobre el enemigo.

Considere la técnica de emboscada del Indio Americano. Un pequeño número de guerreros simularía una fuerza superior de caballería en persecución, internándose hacia un cañón o terreno cerrado similar. Una fuerza mayor de guerreros, al acecho, rápidamente rodearían y emboscarían a los soldados, que creían que estaban ante una retirada enemiga. Mediante la explotación inicial de las ventajas de la caballería, como la fuerza e ímpetu, los Indios Americanos fueron capaces de tomar la iniciativa y obtener la ventaja, mediante el uso de este clásico método de emboscada.

ARMAS COMBINADAS

El uso de armas combinadas es un medio clave para obtener ventaja. Se basa en la idea de presentar al enemigo no solo un problema, sino que un *dilema* —una situación de fracaso. Combinamos armas de apoyo, fuegos orgánicos, y maniobra de un modo tal, que cualquier acción del enemigo para evitar una amenaza, lo haga más vulnerable ante otra.⁽³⁾ Por ejemplo, un enemigo atrincherado debiera darse cuenta de que si se mantiene estancado bajo tierra en las posiciones, la Artillería IM y aviones lo harán volar. Si sale para atacar, la Infantería de Marina lo hará caer. Si intenta una retirada, los blindados y fuego aéreo lo perseguirán hasta su destrucción. Eso es armas combinadas.

Un buen ejemplo del uso de armas combinadas a nivel escuadra sería el de su comandante posicionando sus armas automáticas y lanzagranadas para proporcionar apoyo de fuego mientras los fusileros asaltan la posición enemiga. El poder de fuego de las armas automáticas mantiene al enemigo dentro de sus posiciones mientras que las granadas los vuelven insostenibles. Estos fuegos de apoyo evitan la reacción eficaz del enemigo sobre nuestra fuerza de maniobra de infantería. Las fuerzas enemigas son colocadas en una situación de fracaso.

La táctica moderna es de armas combinadas. Es decir, combina los efectos de diversas armas - infantería, vehículos blindados, artillería, y aviación- para lograr el mayor efecto posible en contra del enemigo. Artillería e infantería, por ejemplo, son habitualmente empleadas juntas debido a sus capacidades de reforzarse mutuamente - la infantería proporciona apoyo estrecho a la artillería,

(3) Armas Combinadas: "La táctica, técnica y procedimientos empleados por una fuerza de poder de fuego integrado y movilidad, para producir el efecto deseado en el enemigo" FMFRP 0-14, Marine Corps Supplement Diccionario de términos militares y asociados (Enero 1994).

protegiéndolos de amenazas emergentes, mientras que la artillería proporciona a la infantería un apoyo de fuego oportuno, estrecho, preciso y continuo.

Las fortalezas de las armas se complementan y refuerzan de manera mutua. Al mismo tiempo, las debilidades y vulnerabilidades de cada arma están protegidas o compensadas por la capacidades de la otra.

Siendo Comandante de División en 1941, el General Patton hizo los siguientes comentarios en relación con las armas combinadas:

Todavía hay una tendencia en cada unidad. . . a ser boxeador de una sola mano. Con esto quiero decir que el fusilero quiere disparar, el tanquista ir a la carga, el artillero lanzar proyectiles. . . Ese no es el camino para ganar las batallas. Si la banda instrumental tocara una pieza primero con la flauta, luego con el cuerno de bronce, luego con el clarinete, y, a continuación, con la trompeta, se trataría de un infernal montón de ruido pero no de música. Para conseguir la armonía musical, cada uno de los instrumentos debe apoyar a los demás. Para conseguir la armonía en el campo de batalla, cada uno de las armas debe apoyar a las demás. El juego en equipo es el que gana.⁽⁴⁾

La Fuerza de Tarea Aeroterrestre de la Infantería de Marina es un ejemplo perfecto de un equipo de armas combinadas equilibrado. Las tácticas de armas combinadas son una práctica estándar y una segunda naturaleza para todos los infantes de marina.

MANIOBRA

La maniobra nos proporciona un medio para obtener una ventaja sobre el enemigo. En muchas batallas, una o ambas partes han tratado de ganar ventaja en el combate a través de fuego y atrición. Durante la 1ª Guerra Mundial, una de las partes progresaba rápidamente a través de “tierra de nadie”, bajo un fuego asesino y trataba de expulsar al oponente del terreno deseado. Si el ataque tenía éxito —y unos cuantos lo tuvieron— las fuerzas desalojadas contraatacaban de la misma manera, por lo general reocupando el mismo terreno en que estaban antes. Estas batallas fueron competencias de fuego y atrición, y la ventaja recaía en el bando que tuviera la mayor cantidad de personal y equipo para gastar. El costo en bajas y equipo era alto y, a menudo sin producir resultados decisivos. Lo que queremos es evitar este tipo de enfrentamiento.

Tradicionalmente, la maniobra ha significado moverse de forma tal, de obtener una ventaja posicional. Por ejemplo, podemos maniobrar envolviendo un flanco expuesto del enemigo o negando un terreno crítico para sus objetivos. Es posible maniobrar amenazando las líneas de comunicaciones enemigas y obligarlo a retirarse. Podemos maniobrar apoderándonos de una posición que nos

(4) Martin Blumenson, “Los Papeles de Patton”, vol. 2 (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1974) págs. 39–40.

(5) Andrew Geer, “La Nueva Raza”. (NY: Harper & Brothers, 1952) pág. 339.

permita efectuar fuego efectivo contra el enemigo, y a la vez protegernos contra el fuego de este. Del mismo modo, es posible maniobrar en otras dimensiones. Por ejemplo, podemos maniobrar en tiempo, mediante el aumento de la velocidad relativa y operando a un tempo más rápido que el enemigo. Normalmente maniobramos, tanto en tiempo como en espacio, para obtener ventaja y, en última instancia, la victoria con el menor costo posible.

EXPLOTAR EL ENTORNO

La utilización del entorno ofrece enormes oportunidades para obtener ventaja sobre el enemigo. Debemos entender las características de cualquier entorno en el que tengamos que operar: selva, desierto, montaña, ártico, fluvial, o urbano. Más importante aún, tenemos que comprender cómo los efectos de terreno, clima, y periodos de oscuridad o visibilidad reducida, impactan en nuestra propia capacidad de combate y en la de nuestro adversario.

Terreno

Nuestro objetivo es emplear tácticas que hagan del terreno una ventaja para nosotros y una situación de desventaja para nuestro oponente. El terreno impacta sobre nuestra maniobra e influencia nuestras disposiciones tácticas. Debemos entender el terreno y comprender sus efectos, ya que puede limitar nuestro movimiento, reducir nuestra visibilidad, o limitar nuestros fuegos. Debemos entender cuáles son sus efectos sobre el enemigo y sobre su capacidad de detectar o enfrentarnos. Debemos ser conscientes de que el enemigo también busca ventaja del terreno. Debemos entender que el terreno moldea la maniobra y disposiciones del enemigo, del mismo modo que hace con nosotros.

El Teniente Harrol Kiser, del 1º Batallón, del 7º Regimiento de Infantería de Marina de los Estados Unidos, sabía cómo usar el terreno para obtener una ventaja. En Noviembre de 1950, su compañía recibió la orden de controlar un área clave de terreno en el Paso Toktong durante la marcha de retirada desde la zona del Embalse Chosin. Al Teniente Kiser sólo le quedaban 20 infantes de marina de su sección, y el paso estaba fuertemente defendido por los chinos. Usando una quebrada flaqueante para ocultar su aproximación, el Teniente Kiser en forma muy hábil, envolvió al enemigo desde la retaguardia y rápidamente sacó a los chinos fuera de sus bien atrincheradas posiciones. Hoy en día, como en Corea, el uso inteligente del terreno se ha convertido en una práctica estándar para los Infantes de Marina.

Clima

Condiciones meteorológicas adversas —frío, calor, lluvia— impiden las operaciones de combate. La unidad militar que esté mejor preparada para operar en estas condiciones obtendrá una ventaja sobre su oponente. Durante la retirada desde el Embalse Chosin en Noviembre de 1950, los Infantes de Marina

demonstraron una y otra vez la capacidad de utilizar las inclemencias climáticas a su favor sobre un determinado enemigo. El asalto de la Compañía “Able”, del 1er Batallón, del 1er Regimiento de Infantería de Marina de los Estados Unidos, sobre la Colina 1081 durante una cegadora tormenta de nieve es un ejemplo. A pesar de contar con una visibilidad de tan sólo 25 yardas (22,8 metros) la compañía fue capaz de coordinar un ataque de armas combinadas y envolver esta pieza clave de terreno que bloqueaba la retirada del 1er Regimiento de Infantería de Marina. Usando una tormenta de nieve para enmascarar su movimiento, la Compañía “Able” sorprendió y aniquiló a los defensores chinos, abriendo con esto, una ruta para el resto de la división.⁽⁶⁾

Si vamos a utilizar el clima a nuestro favor, debemos entrenarnos y prepararnos rigurosamente para operar en todas las condiciones climáticas. Debemos ser capaces de operar nuestro equipo y emplear nuestro armamento efectivamente en calor, frío, o ambientes húmedos - literalmente en cualquier terreno y clima.

PERÍODOS DE OSCURIDAD O VISIBILIDAD REDUCIDA

Las unidades que pueden operar eficazmente durante las horas de oscuridad o períodos de visibilidad reducida, a menudo obtienen ventaja significativa sobre sus oponentes. La reducción de visibilidad puede hacer la más simple de las tareas difícil de lograr. Esta desventaja puede ser invertida y utilizada a nuestro favor por un comandante cuyas fuerzas estén entrenadas, equipadas, capacitadas y dispuestas a operar de noche. Las operaciones nocturnas pueden producir grandes ganancias en contra de una fuerza que no puede operar de noche. Operar durante períodos de visibilidad reducida crea tempo, añadiendo otras 10 a 12 horas al día para combatir. El impacto psicológico del combate nocturno también es grande y puede producir importantes recompensas.

Un buen ejemplo del impacto táctico de los ataques nocturnos, se encuentra en la batalla de Okinawa, durante la Segunda Guerra Mundial. Las fuerzas de Infantería de Marina estaban esencialmente estancadas por la presencia de una fuerte línea defensiva Japonesa en las colinas de coral, al sur de Okinawa. Después de días de ataques ineficaces, por parte del 7 ° Regimiento de Infantería de Marina, el comandante de regimiento decidió atacar bajo el encubrimiento de la oscuridad. A las 0330 del 12 de Junio de 1945, los Batallones 1º y 2º, del 7º Regimiento de Infantería de Marina, avanzaron utilizando un camino que se interceptaba con la colina, como una especie de guía. El Coronel Edward W. Snedecker, Comandante del 7º Regimiento en aquel momento, señaló:
. . . dos compañías, cada una del 1º y 2º Batallón, atravesaron todo el valle durante la noche hacia la posición [la colina]. Temprano en la mañana, cuando los japoneses salieron a preparar el desayuno, se encontraron con una pequeña sorpresa. . .⁽⁷⁾

(6) Idem., págs. 365–366.

(7) Joe Douglas Dodd, “Ataque nocturno en las montañas Kunishi” Marine Corps Gazette (Abril 1985) pág. 43.

Los defensores no estaban acostumbrados a que las fuerzas de EE.UU. atacaran de noche. El empleo de la oscuridad permitió a los Infantes de Marina ocupar posiciones a lo largo de la cumbre de la Colina Kunishi, literalmente, sin disparar un tiro. Desde estas posiciones, los infantes de marina desalojaron al enemigo atrincherado y se desplazaron en forma progresiva, hasta que los defensores japoneses fueron aniquilados.⁽⁸⁾

FUERZAS COMPLEMENTARIAS

Las fuerzas complementarias —la idea de fijar y flanquear— son una importante manera de obtener ventaja. La idea tras las fuerzas complementarias es utilizar nuestras fuerzas como un cascanueces. Tratamos de aplastar o romper al enemigo, entre dos o más acciones. Considere el caso de un fusilero enemigo disparando desde atrás de un árbol. Si un Infante de Marina dispara desde el frente, el fusilero enemigo está protegido por el árbol. Si el Infante de Marina maniobra e intenta disparar desde atrás, el fusilero enemigo simplemente se mueve hacia el otro lado del árbol para mantener su protección. Sin embargo, dos infantes de marina pueden colocar a nuestro oponente en un dilema. Uno puede disparar desde el frente, mientras que el otro lo rodea ocultándose y dispara al enemigo desde un flanco o desde la retaguardia. El oponente es ahora vulnerable a uno u otro de los infantes. No puede utilizar el árbol como protección en contra de ambos.

La misma idea se aplica tácticas de aire-aire. Tras la detección del avión enemigo, un vuelo aviones de combate se divide en dos o más elementos, más allá del alcance de misiles aire-aire. Ellos se aproximan al avión enemigo desde varias direcciones y a diferentes alturas. No importa cómo el avión enemigo se mueva —descienda, ascienda, gire, o cambie violentamente de rumbo— ya se encuentra expuesto.

Sun Tzu describió este concepto como *el cheng* y *el ch'í*.⁽⁹⁾ El *cheng* es la acción más directa o evidente. La que fija al enemigo. El *ch'í* es la acción inesperada o extraordinaria. Es la apuesta por una decisión o, como lo llamamos hoy en día, el esfuerzo principal. Estas dos acciones trabajan juntas contra el enemigo. Ambas son inseparables y pueden ser intercambiables en el combate; el *cheng* puede convertirse en el *ch'í*. El concepto es básico, pero puede ser aplicado en una variedad de combinaciones, limitado solamente por nuestra imaginación.

SORPRESA

El logro de la sorpresa puede aumentar en gran medida el efecto de la maniobra. De hecho, la sorpresa a menudo puede resultar decisiva. Tratamos de lograr la sorpresa mediante decepción, sigilo, y ambigüedad.

(8) Idem., pág. 42-44.

(9) Sun Tzu, "El Arte de la Guerra", traducción de Samuel B. Griffith (NY: Oxford University Press, 1963) pág. 91.

“La guerra se basa en el engaño”⁽¹⁰⁾, dijo Sun Tzu. Utilizamos la decepción para inducir a error a nuestros adversarios, respecto de nuestras verdaderas intenciones y capacidades. Al emplear la decepción, tratamos de causar que nuestros adversarios actúen de manera tal, que resulte perjudicial para ellos. Podemos utilizar la decepción para inducir a error al enemigo, en cuanto al momento y el lugar donde se espera nuestro ataque. Podemos emplear decepción para crear la impresión de que nuestras fuerzas son mayores de lo que en realidad son. Lo que esperamos es que el enemigo se dé cuenta de este engaño, sólo cuando ya es demasiado tarde para reaccionar.

Los Infantes de Marina a menudo han confiado en la decepción para inducir a error al enemigo, en cuanto al lugar de los desembarcos anfibios. Los Infantes de Marina utilizaron la decepción para crear la ilusión de una fuerza, donde no la había, durante la Operación Tormenta del Desierto. El Teniente General Boomer declaró que era una situación, en la que requería una amplia operación de decepción: *“Estamos enfrentando once divisiones iraquíes con dos divisiones de Infantería de Marina. Nuestra proporción de fuerzas es horrible. No queremos que sepa esto. . .”*⁽¹¹⁾ Los Infantes de Marina crearon el Grupo de Tarea Troya: 460 infantes simulaban las actividades de una división de 16.000 hombres, utilizando altavoces, tanques y artillería en maquetas, además de helicópteros realizando reabastecimientos simulados.

La Sorpresa puede ser generada a través del sigilo. El sigilo se utiliza para obtener ventaja al momento de maniobrar en contra de un enemigo. Proporciona menos posibilidades de detección por parte de este, dejándolo vulnerable a la sorpresa de la acción, para la cual no se encuentra preparado. Los infantes de Marina pueden emplear también el sigilo, mediante el asecho a un enemigo que se aproxima —una emboscada. La emboscada es tal vez la forma más eficaz de sorprender al adversario, especialmente en el nivel táctico inferior, donde la sorpresa a través del sigilo es más fácil de lograr.

También podemos lograr la sorpresa a través de la ambigüedad. Por lo general, es difícil ocultar todos nuestros movimientos al enemigo, pero a veces podemos confundirlo en cuanto al significado de lo que él ve. Sun Tzu dijo:

El enemigo no debe saber dónde pretendo darle batalla. Si no sabe dónde tengo la intención de dar batalla, él debe prepararse en muchísimos lugares.

Y cuando él se prepara en muchísimos lugares, aquellos a los que yo deba combatir en cualquier lugar, serán solo unos pocos.⁽¹²⁾

La ambigüedad era fundamental para las tácticas *Blitzkrieg* Alemanas, de la Segunda Guerra Mundial. En un ataque *blitzkrieg* se empleaban múltiples intentos de ataques y refuerzos, los que seguían al que encontrara la menor

(10) Idem., p. 106.

(11) Mayor Robert R. Parker, Jr., “Decepción, la herramienta perdida,” *Marine Corps Gazette* (Mayo 1992) pág. 97.

(12) Sun Tzu, pág. 98.

oposición o bien, al que obtuviera el mayor éxito. La diversidad de esfuerzos generaba una incertidumbre paralizante, debido a que el oponente no podía determinar cuál de estos constituía el ataque verdadero. No había nada secreto en el Ataque Alemán, pero era ambiguo en gran escala.

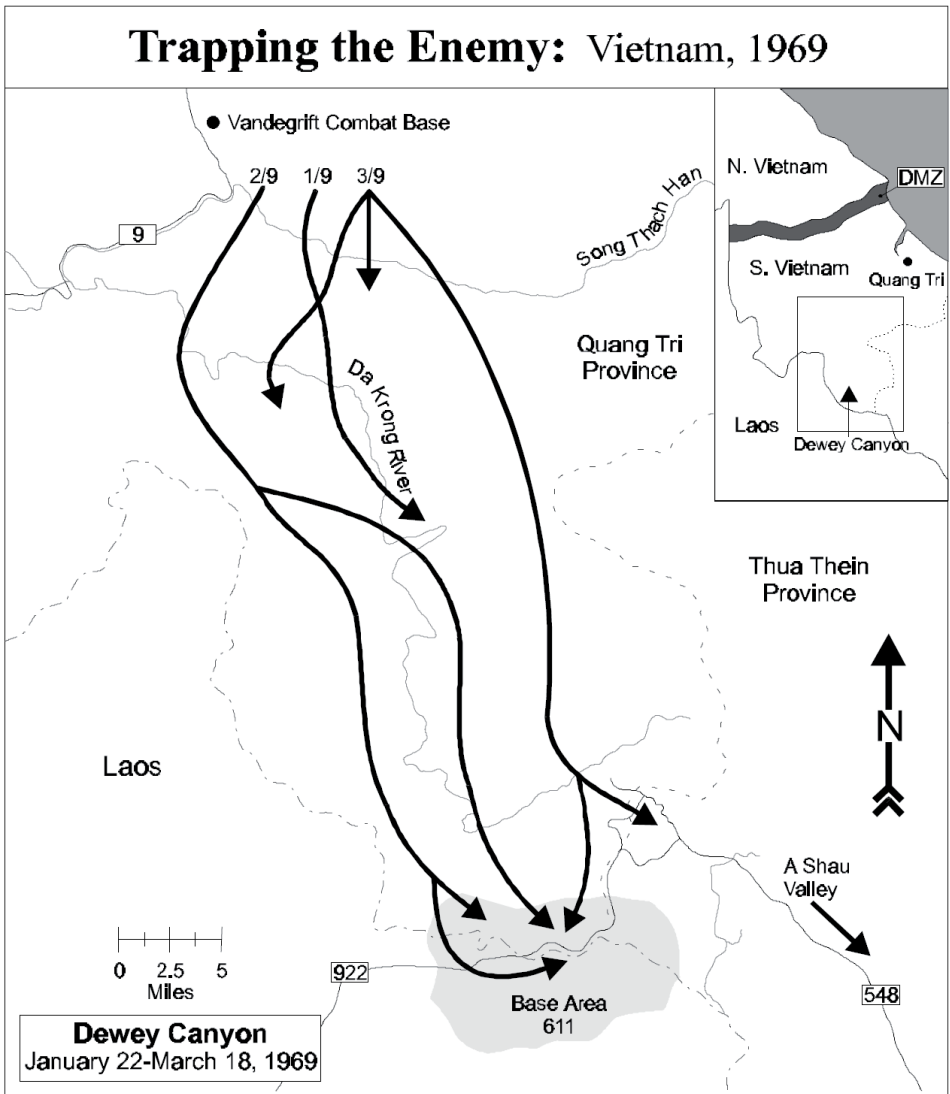
ATRAPAR AL ENEMIGO

La táctica moderna no se basa en empujar al enemigo, sino en atraparlo —otra excelente manera de obtener ventaja. Atrapar al enemigo es el efecto deseado de la aplicación de armas combinadas, fuego y maniobra, o tácticas de fuerzas complementarias.

¿Por qué queremos atrapar al enemigo en vez de simplemente empujarlo? Un enfrentamiento basado en empujar al enemigo, rara vez es decisivo. El bando que es empujado regresa al día siguiente, aún listo para combatir. Tenemos que luchar contra él una y otra vez. Desgraciadamente, en Vietnam, muchas de nuestras batallas fueron de este tipo. Estábamos siempre en condiciones de empujar al enemigo fuera del terreno que ocupaba y de infringir bajas sobre él. Él simplemente se retiraba, reagrupaba, reemplazaba sus bajas, y regresaba para combatirnos nuevamente. El resultado fue una serie de acciones indecisivas y una guerra aparentemente interminable.

Sin embargo, si somos capaces de atrapar a nuestro enemigo, tenemos una mejor oportunidad de ganar en forma decisiva. Muchas de las batallas decisivas de la historia han sido acciones de atrapar al enemigo. Recordemos cómo las legiones romanas fueron atrapadas en Cannae o las divisiones alemanas lo fueron también en Stalingrado. Atrapando obtenemos ventaja, al perturbar el proceso mental del enemigo, mientras que este intenta razonar sobre el dilema en que lo hemos colocado. Atrapar, nos permite obtener y mantener la iniciativa a medida que el enemigo se ve obligado a reaccionar ante nuestras acciones. Ello también puede socavar temporalmente la voluntad de resistir del enemigo, cuando este está más débil —a la vez que nos mantenemos insistiendo con nuestro ataque e iniciativa.

Un buen ejemplo de atrapar al enemigo, es lo ocurrido en el conflicto de Vietnam durante la Operación del Cañón Dewey. (Ver figura) La actividad de las fuerzas de Vietnam del Norte, a lo largo de la frontera Sur de entre Laos y Vietnam, se había incrementado de manera dramática a principios de Enero de 1969. Grandes convoyes enemigos, incluidos vehículos blindados, circulaban regularmente desde Laos hacia Vietnam del Sur, amenazando a las unidades amigas. El Coronel Robert H. Barrow y su 9º de Infantería de Marina, respondieron con la Operación Cañón Dewey. Los tres batallones del 9º Regimiento cruzaron el Río Da Krong el 11 y 12 de Febrero. Los Batallones 1º y 3º se trasladaron al Sur-Suroeste, a través del terreno montañoso hacia Laos. El 2º Batallón, al Oeste, cambiando al Sur-Suroeste, girando al Este al confluir en la Frontera Sur de Vietnam y Laos.



Las fuerzas de Vietnam del Norte, que se desplazaban a lo largo de la Ruta 922 desde Laos hacia el Valle de A Shau, quedaron atrapadas entre los tres batallones. Como resultado, los Norvietnamitas fueron devastados. Las pérdidas de equipo fueron enormes. Más importante aún, la Operación del Cañón Dewey, destruyó un área base Norvietnamita y así interrumpió su tren logístico, lo que los forzó a abandonar su plan ofensivo previsto para la primavera, en el área del 1er Cuerpo.⁽¹³⁾

(13) "Los Marines en Vietnam", 1954-1973: págs. 173-181.

DESARROLLAR UNA MENTALIDAD DE EMBOSCADA

Tal vez, el instrumento táctico más común para obtener ventaja es la emboscada. Todos los infantes de marina están familiarizados con la emboscada como un tipo de patrulla de combate.⁽¹⁴⁾ En la guerra de maniobra, la emboscada toma un sentido mucho más amplio, y el *desarrollo de una mentalidad de emboscada* es inherente a las tácticas de la guerra de maniobra.

La mentalidad de emboscada probablemente no es nueva para la mayoría de nosotros. Es posible que hayamos empleado la mentalidad de emboscada en el deporte. En fútbol americano, la trampa de bloque es una emboscada. Un jugador lleva a un *lineman* ofensivo fuera de la línea, dejando un espacio. Cuando un defensor viene a través de ese espacio, otro *lineman* lo bloquea de pronto desde un costado, por lo general botándolo. Los jugadores lo han cegado parcialmente. Esa es la mentalidad emboscada.

En baloncesto, la preparación de un repunte es una emboscada. En la medida que uno de los integrantes del equipo se dirige a encestar, otros obstruyen la ruta del defensor desde atrás, bloquean el camino, detienen la defensa, y despejan momentáneamente el carril que lleva a la canasta, para los demás miembros del equipo. Una vez más, esa es la mentalidad emboscada.

En combate, movemos nuestra escuadra reforzada hacia una posición, a lo largo de una senda bien conocida. Establecemos seguridad en el flanco para protegernos y reconocer o advertir movimientos del enemigo a través del sendero. Posicionamos nuestras armas a fin de concentrar nuestros fuegos en una “zona de aniquilamiento” y para cerrar las salidas, obligando al enemigo a mantenerse bajo nuestro fuego. La escuadra espera en posición hasta recibir la señal, para inmediatamente responder con un fuego concentrado y sostenido sobre las fuerzas enemigas atrapadas en la zona de aniquilamiento. El enemigo, sorprendido y sumido en la inacción, inseguro de qué hacer o hacia dónde moverse, es aniquilado. Los fuegos se mantienen hasta que todos los enemigos han sido eliminados o hasta que se indique que cesar de disparar. Esa es la mentalidad de emboscada.

La mentalidad de emboscada trata de convertir cada situación en una emboscada. En este amplio contexto, una emboscada tiene varias características.

En primer lugar, en una emboscada lo que tratamos de hacer es *sorprender al enemigo*. Piense en una patrulla que nosotros emboscamos. Nuestros enemigos están caminando a través del bosque cuando de pronto, de la nada, se encuentran bajo fuego desde múltiples direcciones. Ellos están teniendo muchas bajas. El impacto psicológico de la sorpresa puede paralizar sus pensamientos y acciones, dejándolos incapaces de reaccionar con eficacia. Tener una menta-

(14) Manual de Terreno 6-7, “Exploración y Patrulla de Unidades de Infantería”. (Enero 1989) pág. 21.

lidad de emboscada significa, que siempre tratamos de sorprender al enemigo para hacer lo inesperado. La Sorpresa es la regla más que la excepción.

En segundo lugar, queremos llevar a nuestro enemigo, sin que este lo sepa, hacia una trampa. Esto a menudo implica engañarlo. Hacemos que un curso de acción parezca atractivo. Cuando él toma ese curso de acción, nosotros lo estamos esperando.

En tercer lugar, una emboscada es *invisible*. Si no lo es, deja de ser una emboscada y en su lugar se convierte en un objetivo para el enemigo. Ya sea que estemos defendiendo o atacando, el enemigo no debe detectarnos hasta que le sea demasiado tarde para reaccionar. La sorpresa normalmente depende de la invisibilidad. Esta invisibilidad puede ser lograda a través del sigilo en el movimiento o haciendo que la atención del enemigo se centre en otros lugares, de manera de permitir que nuestras fuerzas maniobren sin ser detectadas.

La defensa en pendiente trasera es un ejemplo de la utilización de la invisibilidad para montar una emboscada. El enemigo no sabe que estamos allí, sino hasta que sobrepasa la cima de una colina y se ve afectado por nuestros fuegos. Sus vehículos son impactados en los débiles sectores de la base de la carrocería. Sus tropas están totalmente expuestas a nuestras armas. Debido a que nuestro enemigo no pudo vernos hasta que el último momento, no pudo solicitar fuego de artillería sobre nuestra posición. La pendiente trasera no sólo nos protege de su fuego directo, sino también de su observación y, por lo tanto, de su fuego indirecto. Esto es parte de la mentalidad de emboscada: *No permita que lo detecten*.

En cuarto lugar, en una emboscada lo que queremos es un *enemigo en shock*. En vez de mantenerlo gradualmente bajo fuego con algunas armas de largo alcance, esperamos hasta que se encuentre fácilmente al alcance de cualquiera de nuestras armas. Luego nos mostramos repentinamente, todos a la vez, con todo lo que tenemos. Él está paralizado por el shock. No puede reaccionar. Todo iba bien, y de pronto se encuentra en medio de una tormenta de fuego, con gente cayendo a su alrededor. A menudo, el enemigo entrará en pánico, lo que hace su problema peor ya que reacciona en vez de accionar.

Las armas combinadas pueden ser usadas para emboscar al enemigo. Las incursiones del fuego de artillería llegan tan profundas dentro de sus áreas vitales, que pueden producir el mismo efecto de shock deseado, como si fueran una emboscada normal en terreno. Lo ponemos en un dilema, ya que sus intentos de salir de los efectos de la artillería lo llevan directo a un ataque aéreo.

Por último, en la mentalidad de emboscada, siempre nos *focalizamos en el enemigo*. El objetivo de una emboscada no es mantener un pedazo de terreno. Es destruir al enemigo. Utilizamos el terreno al realizar la emboscada, pero el terreno en sí, no es por lo que estamos luchando.

ASIMETRÍA

Combatir en forma asimétrica significa obtener ventaja a través del desequilibrio, aplicando la fuerza contra la debilidad del enemigo. Combatir asimétricamente significa utilizar distintos medios y técnicas para maximizar la capacidad de aprovechar nuestras propias fuerzas, a la vez que explotamos las debilidades del enemigo. Combatir en forma asimétrica significa luchar contra el enemigo en nuestras condiciones y no en las suyas. Mediante la asimetría, no tenemos que ser numéricamente superiores para derrotar al enemigo. Sólo tenemos que ser capaces de explotar sus vulnerabilidades.

Por ejemplo, usar tanques para combatir contra tanques enemigos, infantería para combatir contra la infantería enemiga, y aeronaves para combatir contra aeronaves enemigas es simétrico. Utilizar helicópteros de ataque contra tanques enemigos y apoyo aéreo contra la infantería enemiga, son ejemplos de combatir asimétricamente. En estos ejemplos, obtenemos ventaja de la mayor velocidad y movilidad de la aeronave en relación con el enemigo. Emboscando tanques con helicópteros de ataque en un terreno que dificulta la maniobra de estos, proporciona aún más efecto y genera incluso más ventaja.

CONCLUSIÓN

El combate es una prueba de voluntades donde el objetivo es vencer. Una forma de vencer es obtener y aprovechar toda ventaja posible. Esto implica el uso de la maniobra y la sorpresa siempre que sea posible. Implica emplear fuerzas complementarias y armas combinadas. Significa explotar el terreno, clima, y períodos de oscuridad a nuestro favor. Significa atrapar a nuestro enemigo mediante emboscadas u otros medios. Significa combatir asimétricamente para obtener una ventaja adicional. A esto es lo que Sun Tzu se refería cuando escribió: *“Por lo tanto, un comandante avezado busca la victoria a partir de la situación y no exigiéndola de sus subordinados.”*⁽¹⁵⁾

(15) Sun Tzu, pág. 93.

Capítulo 4

Ser más Rápido

“Golpee en forma rápida, golpee duro y manténgase golpeando. No dé descanso al enemigo, ni oportunidad para consolidar sus fuerzas y golpearlo de vuelta.”⁽¹⁾

—Holland M. Smith.

“Para que el infante sea verdaderamente eficaz . . . tiene que ser tan ligero de pies como rápido de pensamiento . . . La movilidad es necesaria, sobretodo en el enfrentamiento armado. Movimientos veloces y ágiles más rapidez y flexibilidad táctica inteligente, son su verdadera esencia.”⁽²⁾

—John A. English.

(1) Heintz, pág. 220.

(2) John A. English, En la Infantería (NY: Praeger, 1984) pág. 223.

Por lo general, pensar en armas implica pensar en un fusil o pistola personales, las ametralladoras y morteros de las unidades, o las bombas, misiles o cañones de las aeronaves. Un buen logístico puede darse cuenta de que las armas incluyen camiones, buldóceros y excavadoras.

Algunos infantes de marina pasan por alto una de sus armas más poderosas, capaz de crear una ventaja para los soldados de infantería, aviadores, y logísticos por igual. Esa arma es la velocidad.

VELOCIDAD EN COMBATE

¿Cómo puede ser la velocidad un arma? Piense nuevamente en los deportes: La escapada en hockey utiliza la velocidad como un arma. Al deslizar rápidamente el disco por el hielo, un equipo niega al otro la oportunidad de montar una defensa. La velocidad elude la capacidad del oponente para responder de manera organizada. El quiebre rápido en baloncesto busca el mismo resultado. En dos o tres pases, el balón ha cruzado el campo y anotado en la canasta, todo antes de que los oponentes puedan reaccionar.

Los resultados de la velocidad a menudo van más allá del objetivo inmediato. ¿Cuántas veces hemos visto a un equipo anotar mediante un quiebre rápido, robar el balón en cuanto vuelve a estar en juego, e inmediatamente anotar de nuevo, o incluso una tercera vez? Incapaz de recuperar su control, las víctimas del quiebre rápido se convierten en víctimas de un ataque rápido. Las víctimas pierden la confianza. Los pases se desvían; las señales se confunden; el temperamento se acalora; se generan discusiones. El ataque rápido se convierte en una derrota. Los hostigados jugadores ven su derrota con certeza. Sin importar que sigan en el juego, ellos ya están prácticamente derrotados.

Lo mismo puede suceder en combate. El batallón, aviones de combate o el tren logístico que puedan desplazarse y actuar constantemente más rápido que su enemigo, tienen una poderosa ventaja.

En junio de 1943, durante la batalla de Saipán, las agresivas y duras tácticas de General Holland Smith, demostraron ser singularmente exitosas en derrotar a los defensores Japoneses. El plan táctico del General Smith para Saipán apuntaba a la aplicación de *“presión incesante sobre el enemigo y. . . esquivar los puntos fuertes de resistencia, para limpiar el área mediante elementos de reserva, con el fin de presionar el ataque hacia un mejor terreno.”*⁽³⁾ Adoctrinado por largo tiempo, acerca de la importancia de la velocidad en las operaciones anfibias, las tácticas de esquivar del General Smith colocaron a las fuerzas Japonesas restantes en sus defensas fijas, bajo una situación de extrema desventaja táctica. Estas tácticas demostraron ser muy eficaces en el aislamiento y reduc-

(3) Jeter A. Isley and Philip A. Crowl, “Los Marines y la Guerra Anfibia: Su teoría y práctica en el Pacífico”. NJ, Princeton University Press, 1951) pág. 338.

ción de la defensa Japonesa. El uso de la velocidad, por parte del General Smith sirvió como fuerza multiplicadora, y también redujo bajas para los infantes de marina.

La Real Fuerza Aérea Británica venció a los Alemanes durante la Batalla de Inglaterra, en la Segunda Guerra Mundial, en parte porque eran capaces de recuperar rápidamente sus pilotos derribados, regresarlos a la bases, colocarlos en nuevos aviones, y devolverlos nuevamente al combate por la tarde. Los pilotos alemanes derribados eran recuperados menos fácilmente, y la Luftwaffe tenía menos aeronaves de largo alcance necesarias para su sustitución. Eventualmente, las pérdidas de pilotos y aviones, obligaron a los alemanes a poner fin a los bombardeos diurnos y limitarse estrictamente a ataques nocturnos relativamente ineficaces.

Grandes líderes han afirmado una y otra vez el valor de la velocidad en combate. Napoleón dijo, *"Puedo perder una batalla, pero jamás perder un minuto."*⁽⁴⁾ Nathan Bedford Forrest dijo el secreto de su muchas victorias: *"Llegar primero con el máximo de hombres."*⁽⁵⁾ El General Patton dijo en 1943: *"Cuando el gran día de la batalla venga, recuerden su entrenamiento y por sobretodo que la velocidad y la violencia del ataque, son el camino seguro al éxito."*⁽⁶⁾ Los grandes comandantes de la Historia difieren en muchos sentidos, pero una cosa en la que concuerdan, es el sentido de la importancia de la velocidad.

En la operación "Urgent Fury", en 1983, los Infantes de Marina del Batallón de Desembarco 2/8, se movieron rápido, tal como el Teniente Coronel Ray Smith les había enseñado. Cuando capturaron al oficial de operaciones del ejército de Grenada, este les dijo: *"Aparecieron tan rápidamente y en tantos sitios en donde no los esperábamos, que estaba claro que la resistencia era inútil; así que recomendé a mis superiores arrojar las armas y escondernos."*⁽⁷⁾ Esto es lo que la velocidad empleada como un arma, puede hacer por usted.

¿QUÉ ES VELOCIDAD?

Esta pregunta parece tener una respuesta muy sencilla: la velocidad es ir rápido. Es velocidad tal y como pensamos cuando conducimos un automóvil , más kilómetros por hora.

Eso es parte de la respuesta en táctica también. Utilizamos la velocidad para obtener la iniciativa y ventaja sobre el enemigo. Por ejemplo, cuando un batallón de tanques ataca, avanza por el terreno tan rápido como puede. El General Balck, fue consultado sobre si los tanques rusos utilizaron el terreno en los ataques en su contra, durante la Segunda Guerra Mundial. Él contestó que

(4) Peter G. Tsouras, "Palabras de Guerreros, de Sesostris III a Schwarzkopf, 1871 A.C. 1991 D.C." (London: Cassell Arms and Armour, 1992), pág. 434.

(5) Heintz, pág. 63.

(6) "Tiempo de Mando" (Enero 25, 1943) pág. 61.

(7) Coronel USMC Ray Smith, Entrevista Telefónica por el Capitán S. R. Shoemaker, 12 Marzo 1991, Washington, D.C.

habían utilizado el terreno en ocasiones, pero que más a menudo utilizaron la velocidad. La pregunta que surgió enseguida fue: “¿*Contra qué fue más difícil defenderse?*” Balck respondió: “*Velocidad*”.⁽⁸⁾

La velocidad física, moverse a más millas por hora, es un arma poderosa en sí misma. En nuestra aproximación hacia el enemigo, la velocidad de movimiento reduce su tiempo de reacción. Cuando nos movemos a través de él o alrededor de él, la situación cambia más rápido de lo que él puede reaccionar. Una vez que ya hemos pasado, su reacción se hace irrelevante. En los tres casos, la velocidad impacta en el enemigo, sobre todo en su mente, causando temor, indecisión, y desesperanza. Recuerde, atacar la mente del enemigo es un elemento central de la guerra de maniobra.

VELOCIDAD Y TIEMPO

En un sentido militar, velocidad es más que simplemente ir rápido, y hay una diferencia fundamental entre actuar con rapidez y actuar con imprudencia temeraria. Acerca del tiempo, debemos siempre considerar que existe una estrecha relación entre este y la oportunidad (la regulación de los tiempos o momentos adecuados). La velocidad y el tiempo están estrechamente relacionados. De hecho, la velocidad se define en términos de tiempo: millas o kilómetros por hora. En táctica, esto significa que el tiempo es siempre un factor de máxima importancia. El tiempo que no se puede gastar en la acción, debe ser dedicado a pensar cómo actuar eficazmente.

Incluso cuando nos encontramos en un enfrentamiento con el enemigo, no siempre nos movemos rápido. Algunas veces no nos movemos en absoluto. No obstante, cada momento sigue siendo de gran importancia incluso si nos mantenemos estáticos. Un personal de batallón que emplee un día para planificar una acción, es evidentemente más lento que el que lo hace en una hora. Un batallón de tanques que tarda 3 horas para llenar combustible, es más lento que uno que tarda 2 horas, al igual que uno que debe llenar cada cien millas es más lento que el que debe hacerlo cada doscientas. Una compañía que se sienta a comer una vez que ha capturado su objetivo, es más lenta que otra que de inmediato continúa en su incursión hacia lo profundo del terreno enemigo. Un escuadrón de combate, cuyos aviones pueden volar sólo tres incursiones por día, es más lento en términos de efecto sobre el enemigo, que uno que vuela seis. Un equipo de mantenimiento, que tarda 2 días para reparar un vehículo dañado y devolverlo a la acción es más lento, en términos de efecto sobre el enemigo, que uno que puede hacerlo de la noche a la mañana.

Utilizar al máximo cada hora y cada minuto es tan importante para la velocidad en combate, como simplemente ir rápido cuando estamos en movimiento. Es importante para cada uno de los miembros de una fuerza militar tanto si actúan en planas mayores o en unidades —de aviación, apoyo de servicio de

(8) General Hermann Balck, Entrevistado por William S. Lind, 6 Junio 1980, Washington, D.C.

combate, de combate terrestre, o en todos los tipos. Un buen táctico tiene un constante sentido de urgencia. Nos sentimos culpables si somos ociosos. Nunca desperdiciamos el tiempo, y tampoco estamos satisfechos con el ritmo en que los acontecimientos están sucediendo. Siempre estamos diciendo, a nosotros mismos ya los demás, “Más rápido! Más rápido!” Sabemos que si la velocidad es un arma, también lo es el tiempo.

TIMING (Regulación del tiempo)

Empleamos la velocidad y el uso del tiempo para crear tiempo (El ritmo y velocidad a la que suceden los eventos). Tempo no es simplemente una cuestión de actuar más rápido o tan pronto como sea posible. Es también una cuestión de oportunidad (Timing) —de acción en el momento adecuado.

El timing requiere de una apreciación del ritmo de combate, de tal forma de explotar ese ritmo a nuestro favor. Es físicamente imposible operar siempre a un tempo máximo. A pesar de que podemos extender los ciclos de operación a través de la utilización económica de los recursos, no podemos operar a toda velocidad en forma indefinida. Debemos dar descanso a nuestro personal y reponer los suministros. La prueba de habilidad está en ser capaz de generar y mantener un ritmo más rápido, cuando la situación lo requiere y de recuperarse cuando no nos signifique daño.

Timing significa saber cuándo actuar y, lo que es igualmente importante, cuando no actuar. Aunque la velocidad es un arma táctica importante, hay situaciones en las que es mejor aguantar en nuestro tiempo. Si nuestro concepto de las operaciones implica una diversión, es necesario dar tiempo a esa diversión para que surta efecto. Si hemos montado una emboscada para el enemigo, tenemos que darle el tiempo para caer plenamente en la trampa. Si una situación está en evolución, debemos esperar a que esta se desarrolle antes de comprometerse con un determinado curso de acción. Por ejemplo, un error comúnmente cometido por los defensores es el de contraatacar demasiado pronto, apenas cuando el enemigo ha retrocedido un poco, en vez de cortar su salida, rodearlo y destruirlo. La acción decisiva es nuestro objetivo, y debe ser preparada para que se produzca en el momento adecuado. (en un timing correcto) Hay momentos para actuar, y hay otros momentos para preparar el escenario y esperar.

Una de las ventajas de la decisión de no actuar, es que ahorra valiosos recursos y energía para su posterior utilización. Algunos líderes malgastan las energías de sus unidades, mediante actividades constantes y no primordiales. No todas las actividades apoyan la misión. La energía de una unidad no es de fácil reposición y deben ser considerada como un preciado recurso, para ser gastado sólo en objetivos decisivos.

VELOCIDAD RELATIVA

Ir rápido y hacer un uso eficiente del tiempo, son las dos partes de la respuesta a la pregunta, “¿Qué es la velocidad?”. Sin embargo, algo más debe ser considerado y esto es el enemigo. Al igual que con todas las cosas en la guerra, la velocidad es relativa. La velocidad es militarmente significativa sólo si actuamos *más rápido que el enemigo*. Podemos hacerlo indistintamente, por medio de frenar al enemigo, o bien incrementando nuestra propia velocidad.

En la batalla por las Islas Malvinas en 1982, el Ejército Británico se trasladó lentamente. El terreno era difícil, el clima terrible, y gran parte del material tuvo que ser trasladado a las espaldas de los hombres, todo lo cual retrasaba a los Británicos. No obstante lo anterior, los Ingleses contaban con la ventaja en velocidad debido a que se movían más rápido que los Argentinos quienes, una vez que habían hecho sus primeros dispositivos, en esencia no se movieron. Esa superioridad en velocidad relativa, permitió a los Británicos mantener la iniciativa en toda la campaña.

VELOCIDAD CONTINUA

Para ser consistente, la superioridad en velocidad relativa *debe mantenerse en el tiempo*. No basta solamente con moverse más rápido que el enemigo ahora y después, ya que cuando no nos movemos más rápido que él, la ventaja y la iniciativa se traspasan al adversario. La mayoría de las fuerzas pueden desarrollar esfuerzos intermitentes de velocidad, pero deben detenerse luego por un período considerable de recuperación entre cada esfuerzo. Durante estos altos, es probable que pierdan su ventaja. Nos damos cuenta entonces, de que no podemos operar a toda velocidad indefinidamente, y el desafío está en ser consistentemente, más rápido que el enemigo.

Una manera de mantener la velocidad es utilizar los efectos de las armas combinadas. Cuando la infantería o tropas montadas deban romper contacto temporalmente para maniobrar, reabastecerse, o recuperarse, aeronaves o artillería pueden mantener la situación. La maniobra no puede ser sostenida indefinidamente, pero el ímpetu puede mantenerse a través de la planificación hábil de los efectos combinados de las armas, manteniendo siempre al enemigo en una situación de desventaja.

En este punto la velocidad de la logística se vuelve crítica. A pesar de que el agotamiento físico es un factor, los altos normalmente son generados por la logística: unidades terrestres o aéreas deben detenerse para la reparación, o mantenimiento de equipos y reabastecerse. El apoyo a las fuerzas puede minimizar la pérdida de velocidad, si es que son capaces de entregar los suministros y llevar a cabo el mantenimiento rápidamente. Con lo anterior, hacen posible que las unidades de combate, se muevan antes de que el enemigo obtenga la iniciativa.

VELOCIDAD Y CAMBIO

Con el fin de actuar consistentemente más rápido que el enemigo, es necesario hacer algo más que simplemente actuar con rapidez. Es necesario también, hacer una *rápida transición* de una acción a otra. Aunque hay muchos tipos de transiciones en combate, lo importante para recordar es que las transiciones producen fricción.

La reducción de la fricción minimiza la pérdida de tiempo, que la misma fricción genera al momento de la transición. Cuando una unidad puede hacer transiciones más rápida y fluidamente que otra, se puede decir que tiene una mayor velocidad relativa.

En el Siglo XVIII, la importancia de las transiciones rápidas (a veces llamadas agilidad) se mostraba cuando se pasaba de una formación en columna a una en línea. Si un ejército no podía desplegarse rápidamente en línea y, por consiguiente, se enfrentaba aún estando en formación de columna, este era normalmente derrotado. Gran parte del entrenamiento era dedicado a practicar esta difícil transición, a fin de que pudiera ser realizada rápidamente durante el combate. Hoy en día, desarrollamos destrezas en ejercicios de combate simulados y procedimientos de acción inmediata, que permitan a las unidades lograr rápidas transiciones, sin pausas de una formación a otra.

Del mismo modo, es importante ser capaz de efectuar rápidos cambios en la organización. Ser rápido en realizar los cambios necesarios a la organización de tarea, basados en una rápida evolución de la situación del combate, aumenta la agilidad y disminuye el tiempo de reacción. Los ejercicios y ensayos de combate pueden desarrollarse, para facilitar la ejecución de los procedimientos de cambios en la organización en forma rápida. Mientras más rápidas sean estas transiciones, más eficaz se torna la fuerza.

El lugar en el tiempo y en el espacio donde se producen las transiciones, puede ser llamado *punto de fricción*. Los puntos de fricción comúnmente encontrados en táctica, incluyen el movimiento desde un área de reunión hacia una de ataque; de formación para desplazamiento en patrulla, a una formación de emboscada; de una posición defensiva a una de ataque; de una maniobra a otra, y así sucesivamente. La transición implica simples cambios posicionales y ejercicios, pero también requiere cambios de actitud en la mente de los Infantes de Marina. Debemos cambiar nuestro enfoque mental de un movimiento a otro.

Un ejemplo moderno de la importancia de las transiciones rápidas proviene del combate aéreo. En la guerra de Corea, los aviadores norteamericanos lograron una alta proporción de bajas, cercano al 10:1 por sobre sus adversarios Chinos y Norcoreanos. A primera vista, esto es algo sorprendente. El principal avión enemigo de combate, el MiG-15, era superior a los F-86 en una serie de aspectos clave. Podía subir y acelerar más rápido, y tenía un mejor rango de giro

sostenido. El F-86, sin embargo, era superior a los MiG en dos, aunque menos evidentes, aspectos críticos. En primer lugar, debido a que tenía mayor potencia hidráulica en los controles, el piloto de F-86 podía pasar de una a otra maniobra más rápido que el de MiG. En segundo lugar, debido al diseño de su carlinga, el piloto de F-86 contaba con una mejor visibilidad. El mejor campo visual del F-86 proveía mejor apreciación situacional y también contribuía a una rápida transición, ya que permitía a su piloto comprender las cambiantes situaciones con mayor rapidez.

Los pilotos norteamericanos desarrollaron nuevas tácticas sobre la base de estas dos ventajas. Cuando hicieron frente a los MiG, trataron de ponerlos bajo una serie de maniobras. La velocidad en la transición del F-86 entre cada maniobra, le dieron un tiempo de ventaja que el piloto transformó en una posición de ventaja. A menudo, cuando los pilotos de MiG dimensionaban lo que estaba sucediendo, entraban en pánico y, por ende, hacían más fácil el trabajo para los pilotos norteamericanos.

Estas tácticas muestran la forma en que las transiciones rápidas, contribuyen a una mayor velocidad y ventaja en tiempo. La importancia del tiempo y la velocidad en un sentido más amplio, se ha señalado en el trabajo de John Boyd, ex Coronel de la Fuerza Aérea Estadounidense. Boyd estudió una amplia variedad de batallas históricas, campañas y guerras. Señaló que cuando las fuerzas numéricamente inferiores habían derrotado a sus oponentes, a menudo lo habían hecho presentando a sus adversarios, una serie de cambios repentinos e inesperados. El fuerzas superiores fueron víctimas de lo anterior, debido a que no podían adaptarse a las cambios de manera oportuna. En general, la derrota llegó a un costo relativamente pequeño para el vencedor.⁽⁹⁾

Esta investigación condujo a la teoría de Boyd, que establece que los conflictos pueden ser considerados como competencias de tiempo de carácter cíclico, de observación-orientación-decisión-acción (OODA). En primer lugar, cada una de las partes en un conflicto, entra en la pelea a través de la observación de sí mismo, su entorno, su enemigo. En táctica, esto equivale a adoptar un instinto de caza: asechar o rastrear; buscar activamente; cazar al enemigo, y ver lo que está haciendo o está a punto de hacer. También incluye el prever el próximo movimiento del enemigo —entrar en su mente.

En segundo lugar, sobre la base de esas observaciones, el combatiente se orienta a la situación, es decir, produce una imagen mental de la situación y obtiene conciencia sobre esta. Esta concientización, se convierte en el fundamento sobre el cual se elabora un plan. En general, mientras mejor sea la orientación, mejor será el plan.

(9) William S. Lind, *Manual de Guerra de Maniobra* (Boulder, CO: Westview Press, 1985) págs. 5-6.

A continuación, sobre la base de esta orientación, el combatiente decide sobre un curso de acción. La decisión se desarrolla en un plan que puede ser difundido entre sus subordinados para la planificación y ejecución respectiva.

Por último, el combatiente actúa, o bien, la decisión se pone en acción. En táctica esta es la fase ejecución, donde la decisión, o plan, es implementada. Dado que esta acción ha producido a su vez cambios en la situación, el combatiente vuelve a observar, comenzando el ciclo nuevamente. El ciclo Boyd es también conocido como el ciclo OODA.

La teoría de Boyd ayuda a definir la palabra “maniobra”. Esta significa ser constantemente más rápido que nuestro oponente. En la medida que nuestro enemigo observa y se orienta sobre nuestra acción inicial, tenemos que estar observando, orientando, decidiendo, y actuando en función de nuestra segunda acción.

A medida que ejecutamos nuestro tercer, cuarto y quinto movimiento, la brecha de tiempo entre nuestras acciones y reacciones del enemigo se hace cada vez más amplia. Nuestro enemigo cae en un pavoroso juego de ponerse al día. En cuanto él trata de responder a nuestra penetración, atacamos su reserva y organismos de mando y control. Si contraataca con su reserva móvil, lo esquivamos mediante fuerzas helitransportadas. Para todo lo que él haga, ya es demasiado tarde.

Por lo tanto, la respuesta militar a la pregunta “¿Qué es velocidad?”, no es sencilla. No obstante lo anterior, esta es fundamental para todos los aspectos de la táctica. Como el General George Patton dijo, *“En las pequeñas como en las grandes operaciones, la velocidad es el elemento esencial del éxito.”*⁽¹⁰⁾

También debemos tener cuidado de no confundir velocidad con imprudencia. El General Patton hizo la siguiente observación:

Imprudencia y velocidad: Existe una gran diferencia entre estas dos palabras. Hay imprudencia cuando las tropas se han comprometido sin un adecuado reconocimiento, sin correctas coordinaciones para el apoyo de fuego, y antes de que cada hombre disponible haya sido incluido. El resultado de un ataque de este tipo será el de tener operando tempranamente a las tropas, pero sin embargo, completar la acción en forma muy lenta.

La velocidad se obtiene haciendo los reconocimientos necesarios, proporcionando la adecuada artillería (el apoyo),... incluyendo a cada hombre (disponible) y, a continuación, lanzando el ataque con un plan predeterminado, a fin de que el tiempo bajo fuego se reduzca al mínimo.⁽¹¹⁾

(10) Gen George S. Patton, Jr., “La Guerra como la conocí”. (NY: Bantam Books, Inc., 1979) pág. 323.

(11) Idem, págs. 330–331.

VOLVIÉNDOSE MÁS RÁPIDO

Ahora vemos claramente la importancia de la velocidad. Queremos ser rápidos. ¿Cómo lo hacemos?

Empezamos por reconocer la importancia del tiempo. Como líderes de Infantería de Marina, tenemos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan rápido. Nuestro sentido de la importancia del tiempo, de la urgencia, debe dirigir nuestras acciones. Tenemos que trabajar para crear y construir ese sentido dentro de nosotros mismos.

Una vez que lo tenemos, hay una serie de cosas que podemos hacer para aumentar la velocidad. En primer lugar, podemos mantener todo simple. La simplicidad promueve la velocidad; la complejidad frena las cosas. La Simplicidad debiera ser fundamental para nuestros planes. Nuestro equipo de personal asesor (las planas mayores son unos de los más grandes consumidores de tiempo en la guerra), nuestro mando y control, y nuestras propias acciones, deben tender a la simplicidad.

En segundo lugar, se aumenta la velocidad a través de la *descentralización*. La descentralización es un concepto importante en la ejecución de la guerra de maniobra. ¿Cómo podemos lograr la descentralización, y al mismo tiempo seguir manteniendo el control?. Utilizamos dos herramientas principales que proporcionan el necesario control del esfuerzo y a la vez la descentralización de su ejecución. Estas herramientas son las tácticas tipo misión y la intención del comandante.

Tácticas tipo Misión es la asignación de una misión a un subordinado, sin especificar la forma en que esta debe ser cumplida. Se trata de un principio clave de la guerra de maniobra. En las tácticas tipo misión, el comandante superior describe la misión y explica su propósito. El comandante subordinado determina las tácticas necesarias para cumplir la tarea, sobre la base de la misión y la intención del comandante superior. De esta manera, cada uno de los líderes pueden actuar más rápidamente a medida que la situación cambia, sin tener que pasar información a la cadena de mando y esperar por las órdenes para volver a actuar. La velocidad ha aumentado en gran medida, gracias a este proceso de descentralización. Según John A. English en su obra *"On Infantry"*, la descentralización ha sido una de las características más significativas de la guerra moderna. English escribió: *"En el confuso y con frecuencia caótico entorno del campo de batalla de hoy en día, sólo los grupos más pequeños son capaces de mantenerse juntos, especialmente durante momentos críticos".*⁽¹²⁾ En tales circunstancias, los individuos se reúnen en torno a su líder que, armado con conocimiento de la finalidad o la intención detrás de su tarea, puede conducirlos hacia el éxito.

(12) English, pág. 217.

La *intención del comandante* establece el objetivo general para el cumplimiento de la tarea asignada, a través de las tácticas tipo misión. Aunque la situación puede cambiar, los subordinados que entienden claramente el propósito y actúan para lograr ese objetivo, pueden adaptarse a las circunstancias cambiantes por sí mismos, sin correr el riesgo de disipar el esfuerzo o perder tiempo. Los Comandantes subordinados podrán seguir llevando a cabo la misión por su propia iniciativa y a través de la coordinación paralela con otras subunidades, en lugar de hacer pasar todas las decisiones a través del comandante superior para su aprobación.

Una tercera forma de ser más rápido es a través de la *experiencia*. La experiencia genera velocidad. La experiencia brinda ventaja a las unidades, sobre otras unidades de menor experiencia. Este es el motivo por el cual las unidades veteranas son generalmente mucho más rápidas que las unidades no probadas en combate. Si estamos familiarizados con una situación, o al menos sabemos en general lo que se espera, podemos pensar, actuar, y movernos con más rapidez. En tiempos de paz, es poco probable que nuestros infantes de marina se conviertan en comatantes veteranos. Sin embargo, podemos darles experiencia a través de juegos de decisión táctica, ejerciciocajón de arena, juegos de guerra, ejercicios en terreno y ensayos. Estas y otras formas de capacitación, ayudan a reducir el estrés y la confusión de combate.

Otra forma en que la experiencia nos ayuda a ser más rápidos, es a través de la utilización de las *comunicaciones implícitas*. Las comunicaciones implícitas son acuerdos mutuos que requieren poca o ninguna conversación ni emisión de documentos. Por ejemplo, dos comandantes de compañía se conocen bien mutuamente. Ellos piensan igual, porque su comandante de batallón ha establecido procedimientos operativos permanentes (equivalentes a nuestros PON) y tiene comandantes subordinados bien instruidos hacia un enfoque de la guerra. Por lo tanto, el Comandante de la Compañía B no necesita hablar con el Comandante de la Compañía C constantemente durante la acción, ya que cada cual sabe, basado en experiencias comunes y observaciones diarias, la forma en que probablemente el otro reaccionará ante múltiples situaciones. Si el Comandante de la Compañía B genera una oportunidad, el Comandante de la Compañía C obtiene ventaja de ésta. Eso es comunicación implícita. Es más rápida y más fiable que la comunicación explícita (tratar de traspasar palabras o mensajes de un lado a otro, en forma radial o telefónica).

Por supuesto, las comunicaciones implícitas debe ser desarrolladas a lo largo del tiempo. Esto requiere acciones que fortalezcan la cohesión y confianza mutua de la unidad. Para ello es necesario mantener a las personas junto a sus unidades y estables en sus tareas. Esto implica mantener juntos a los buenos equipos. Significa el desarrollo de una "banda de hermanos" en nuestras unidades, tal y como hizo el Almirante Nelson. El pasó muchas noches reunido con sus capitanes en la cabina de su buque insignia, hablando sobre tácticas, formas en que podrían combatir en los diferentes enfrentamientos, o cómo derrotar a tal o cual adversario. A partir de esas reuniones se generó una manera común de

pensar tan fuerte que, en Trafalgar, a Nelson solo le habría bastado con señalar *“Inglaterra espera que cada hombre cumpla con su deber,”* y *“Acción cercana.”*⁽¹³⁾ A veces las palabras tienen un significado más allá del significado evidente, normalmente a causa de los acuerdos y experiencias compartidas.

Otra forma de obtener velocidad a partir de la experiencia, es el desarrollo de la *comunicación paralela*, o coordinación. Si todas las comunicaciones suben y bajan a través de la cadena de mando, la acción se desarrollará en forma lenta. Si los comandantes y líderes en todos los niveles se comunican paralelamente —si nosotros, como líderes, hablamos directamente a otros líderes— la acción se desarrolla mucho más rápido. La comunicación paralela no es una consecuencia natural de las órdenes tipo misión. Debe ser practicada durante el entrenamiento. Es el resultado de la confianza del comandante superior, que a través de las experiencias del pasado, ha comprobado que sus subordinados puedan ejercer la iniciativa, sobre la base de la misión asignada y la intención del comandante.

Un buen ejemplo de la comunicación paralela proviene de la aviación. En el aire, los pilotos de un vuelo de varias aeronaves se comunican en paralelamente, debido a una cuestión de tiempo. Un piloto que necesita hablar con otro, simplemente lo hace. Un mensaje no tiene que pasar por el comandante de la misión y luego transmitirse a los demás pilotos. Los eventos superan rápidamente la comunicación si los pilotos tratan de hablar de esa manera. Los mismos procedimientos pueden ser empleados en unidades de combate y logística terrestres.

Una cuarta manera de ser más rápido es a través del *posicionamiento* del comandante, en el punto de fricción. Esta posición puede ser junto al esfuerzo principal, con el esfuerzo de apoyo, o en la retaguardia. Un comandante que está adelantado puede influir instantáneamente en la batalla, a medida que evoluciona la situación. Por la misma razón, un comandante puede elegir una posición en una encrucijada crucial durante un movimiento nocturno, o cuando una unidad está enviando suministros al frente, o cuando una fuerza de contraataque puede ser situada en la defensa. La clave es estar donde mejor podamos influir en las acciones de nuestras unidades. Como Infantes de Marina, creemos en la conducción desde el frente, ya que es allí donde más se producen los puntos de fricción, pero estos también pueden ocurrir en otros lugares. Tenemos que elegir nuestras posiciones en forma consecuente.

A lo largo de la Segunda Guerra Mundial y de toda su carrera, el Teniente General Lewis B. “Chesty” Puller, creyó en que los Infantes de Marina debían liderar desde el lugar donde se estaba realizando el combate. *“Este asunto de los Puesto de Mando, será la ruina del Ejército e Infantería de Marina Norteamericano, si no estamos atentos”*⁽¹⁴⁾, dijo mientras era el Comandante del 1er

(13) Capitán de Navío USN. A. T. Mahan, “La Vida de Nelson, El Poder naval de Gran Bretaña”. (Boston: Little, Brown, and Co., 1899) pág. 730.

(14) FMFRP 12-110, “Peleando en Guadalcanal”. (Septiembre 1991) pág. 33.

Batallón, del 7th Regimiento de Infantería de Marina, en Guadalcanal. Como comandante de batallón, Puller normalmente se colocaba directamente detrás del elemento de vanguardia de su batallón y su elemento de mando directamente detrás de la compañía líder, a fin de poder influir de mejor forma en las acciones de su unidad. Desde esta ubicación, era capaz de imponer su voluntad personal y así afectar el resultado del enfrentamiento. Dependiendo de la situación, podía también encontrarse en otros puntos sobre la marcha o en el perímetro. Su idea era estar donde mejor pudiera influir en la acción.

Por último, es importante no sólo ser más rápido, sino que mantener esa velocidad a través del tiempo. Esta resistencia se hace posible a través de *aptitud física y mental*. La aptitud física desarrolla no sólo la velocidad, energía y agilidad para avanzar con mayor rapidez, sino que también desarrolla la resistencia para mantener la velocidad a largo plazo. Con la resistencia, no sólo superamos al enemigo, sino que mantenemos un mejor tempo del que este es capaz. La aptitud mental es la base para la capacidad de concentración durante períodos más largos de tiempo y para ser capaz de profundizar en un problema. Por esta razón, la aptitud desempeña un papel importante en la vida de cada Infante de Marina. Patton dijo una vez *“Una alta condición física es vital para la victoria.”*⁽¹⁵⁾

CONCLUSION

Tenemos que ser más rápidos que nuestro adversario. Esto significa que debemos avanzar con rapidez, pero, más importante aún, debemos actuar más rápido que nuestro enemigo. El objetivo es adaptar nuestras tácticas a fin de que podamos actuar más rápido de lo que la fuerza enemiga puede reaccionar. Nuestra capacidad para planificar, decidir, ejecutar más rápido que nuestro enemigo crea una ventaja que podemos explotar. Acabamos de discutir formas de mejorar nuestra velocidad. Los lectores de esta publicación pueden pensar en otras maneras de ser rápido. Cuando Usted encuentre una forma que funcione, cuénteles sobre esta a sus camaradas Infantes de Marina, para que ellos puedan utilizarla también. Todo lo que a Usted le sirva para ser más rápido es bueno, incluso si esto no se encuentra escrito aún en los libros.

(15) Patton, pág. 376.

Capítulo 5

Adaptarse

“La victoria sonríe a aquellos que se anticipan a los cambios en el carácter de la guerra, no a aquellos que esperan para adaptarse después de que estos ocurren.”⁽¹⁾

—Giulio Douhet.

“En cualquier problema en que exista una fuerza oponente, y no pueda ser regulada, se debe prever y proveer cursos alternativos. La adaptabilidad es la ley que rige la supervivencia tanto en la guerra como en la vida —combatir, pero en una forma concentrada de lucha humana contra el entorno.”⁽²⁾

—B. H. Liddell Hart.

(1) Tsouras, pág. 21.

(2) Idem., p. 21.

El campo de batalla moderno se caracteriza por la fricción, incertidumbre, desorden, y cambios rápidos. Cada situación es una combinación única de factores cambiantes que no se pueden controlar con precisión o certeza. En este capítulo se analiza la manera de pensar acerca de la adaptación o modificación de nuestras decisiones, sobre la base de un cambio de circunstancias o de oportunidades repentinas. Un líder táctico avezado debe ser capaz de adaptar las acciones a cada situación.

El ciclo OODA discutido en el Capítulo 4, describe esencialmente el proceso de adaptación —observar la situación, orientarse, decidir qué hacer, y actuar. El antagonista que pueda llegar a adaptarse más rápidamente a la situación, tendrá una ventaja significativa. La capacidad de adaptación es pues, una parte importante de las tácticas de Infantería de Marina. En esencia, la adaptabilidad significa acortar el tiempo que tarda en adaptarse a cada nueva situación.

Hay dos maneras básicas de adaptarse. A veces tenemos suficiente conciencia situacional para comprender una situación de antemano y tomar acciones preparatorias. Esto es la *anticipación*. En otras ocasiones tenemos que adaptarnos a la situación sobre la marcha, sin tiempo para la preparación. Esto es la *improvisación*. Para ser totalmente adaptables, debemos ser capaces de hacer ambas cosas.

ANTICIPACIÓN

La primera forma básica de adaptación es anticiparse (prever), lo que interpretamos como la introducción de nuevos métodos, sistemas, o técnicas de uso futuro. Con el fin de anticiparnos, debemos ser capaces de prever las acciones futuras, al menos en cierta medida. Nuestras previsiones se basan generalmente en experiencias pasadas. A menudo, una previsión tiene en cuenta lo que hemos aprendido mediante ensayos y errores, a través de la formación, entrenamiento, o combates reales. Un excelente ejemplo de previsión es el desarrollo de las técnicas de guerra anfibia del Cuerpo de Infantería de Marina en Quántico, durante los años 1920 y 1930. Estas técnicas demostraron ser esenciales para el éxito en la Segunda Guerra Mundial, tanto en el Pacífico como en Europa.

Toda actividad de planificación en cada uno de los niveles, es una forma de adaptación anticipatoria - adaptación de nuestras acciones con antelación. Otra herramienta importante para la adaptación táctica es el uso de procedimientos de acción inmediata y de procedimientos de operación permanente. Estos acciones genéricas prediseñadas y practicadas, que consideran situaciones comunes. Tener una colección de estas herramientas a nuestra disposición, nos permite reaccionar inmediatamente de forma coordinada ante una amplia variedad de situaciones tácticas.

Los procedimientos de acción inmediata no reemplazan la necesidad del criterio táctico, sino que se limitan a proporcionar una forma de aprovechar la ini-

ciativa en las primeras etapas del desarrollo de la situación, hasta que podamos considerar más acciones al respecto. Sirven de base para la adaptación.

IMPROVISACIÓN

La segunda forma básica de adaptación es improvisar, para ser capaz de adaptarse a una situación en el fragor del momento sin ningún tipo de preparación. Al igual que la previsión, la improvisación es la clave para la guerra de maniobra. La improvisación requiere de líderes creativos, inteligentes y experimentados, que sean capaces de reconocer en forma intuitiva lo que va a funcionar y lo que no.

La improvisación es de importancia crítica para aumentar la velocidad. Se requiere que los comandantes subordinados posean una sólida conciencia de la situación y una gran comprensión de la intención de sus respectivos comandantes, para que puedan ajustar sus propias acciones, en concordancia con el efecto que el comandante superior desea. A menudo nos encontraremos en una situación en la que nuestros medios orgánicos —armas, vehículos, etc. — no son suficientes para mantenernos en movimiento rápidamente. En Francia en 1940, el General alemán Heinz Guderian puso algunos de sus medios de infantería en autobuses franceses requisados. En Granada, cuando los Rangers del Ejército Norteamericano necesitan vehículos, se llevaron camiones de Alemania Oriental, pertenecientes al Ejército de Grenada. Suena poco ortodoxo?. No existe nada “ortodoxo” en fracasar producto de la incapacidad de adaptarse.

Por ejemplo, tome la situación en la que se encontraron los Infantes de Marina del 2° Batallón, 5° Regimiento, durante la Batalla de “Hue City”, República de Vietnam, en Febrero de 1968. Uno de sus primeros objetivos era recuperar el edificio del Departamento de Hacienda de la ciudad, que estaba fuertemente defendido por los norvietnamitas. Antes del asalto, los infantes de marina estaban decepcionados, al ver que su fuego de mortero estaba teniendo poco efecto en el edificio o en sus defensores. Luego, el Oficial Ejecutivo del Batallón encontró algunas latas y dispensadores lacrimógenos norteamericanos, en las dependencias militares que habían vuelto a ocupar. Consciente de que los norvietnamitas carecían de máscaras de gas, los Infantes de Marina procedieron a arrojar los gases lacrimógenos dentro del edificio del Departamento de Hacienda. Como resultado del rápido razonamiento y adaptación del Oficial Ejecutivo del Batallón, los norvietnamitas evacuaron rápidamente el edificio, y los Infantes de Marina aseguraron el objetivo con un mínimo de bajas.⁽³⁾

PLANES FLEXIBLES

Tenemos varias técnicas que nos ayudan a desarrollar la capacidad de adaptación. Uno de ellos es elaborar planes flexibles. Los planes flexibles pue-

(3) Keith William Nolan, “Batalla de Nueh”. (Novato, CA: Presidio Press, 1983) págs. 51–52.

den mejorar la capacidad de adaptación mediante el establecimiento de un curso de acción que ofrezca múltiples opciones. Por ejemplo, una posición de bloqueo que cubre dos vías de aproximación desde el mismo lugar, en vez de una sola, proporciona la flexibilidad para adaptarse a un enemigo que llega a través de cualquiera de ellas.

Podemos aumentar nuestra flexibilidad proveyendo “*ramificaciones*” para las operaciones en ejecución y futuras. Los ramales son las opciones (por ejemplo, cambiar las disposición, orientación, fuerzas, movimientos, o el aceptar o rechazar un enfrentamiento) para hacer frente a las condiciones cambiantes en el campo de batalla, que puedan afectar a la plan.⁽⁴⁾

La flexibilidad también puede incrementarse proveyendo “*secuelas*” para las operaciones en ejecución y futuras. Las secuelas son cursos de acción a seguir ante resultados probables del combate; victoria, derrota, o estancamiento.⁽⁵⁾

La importancia de los ramales y secuelas radica en que nos permiten estar preparados para diversas acciones. Debemos mantener solo unos pocos ramales y secuelas. No debemos desarrollar tantos ramales y secuelas, que no seamos luego capaces de planificar, entrenar o preparar cualquiera de ellos en forma adecuada. El uso hábil y razonado de los ramales y secuelas, se convierte en un medio importante de la previsión de futuros cursos de acción. Esta previsión ayuda a acelerar el ciclo de decisión y por tanto, aumenta el tempo.

Los planes flexibles evitan los detalles innecesarios que, no sólo consumen tiempo en su desarrollo, sino que tienden a restringir la libertad e iniciativa de los subordinados. En lugar de ello, los planes flexibles establecen lo que debe lograrse, pero la forma de cumplimiento recae en sus subordinados. Esto les permite la flexibilidad para hacer frente a una gama más amplia de circunstancias.

Planes flexibles son aquellos que pueden ser cambiados fácilmente. A los planes que requieren de coordinación, se les dice que están “emparejados”. Si todas las partes de un plan están unidas de manera excesivamente estrecha, el plan es más difícil de cambiar, ya que cambiar una sola parte de este, significa cambiar todas las demás. Por el contrario, debemos tratar de desarrollar planes modulares, no rígidos. De este modo, si queremos cambiar o modificar cualquier parte del plan, esto no afectará directamente a todas las otras partes.⁽⁶⁾

DESCENTRALIZACIÓN

Otra excelente manera de mejorar la adaptabilidad, es descentralizar la autoridad para la toma de decisiones, lo máximo que cada situación permita.

(4) Ramificación: “Un plan de contingencia o curso de acción para cambiar de misión, disposición, orientación o dirección de movimiento de una fuerza, para ayudar al éxito de una operación basada en la anticipación de eventos, oportunidades, o disrupción causada por las acciones y reacciones del enemigo, determinadas en el curso de la Guerra.” MCRP 5-2, Términos y Gráficas Operacionales.

(5) Secuela: “Operaciones mayores que siguen a otra. Los planes para ellas están basadas en posibles resultados (Victoria, punto muerto o Derrota) asociado con la operación actual.” (MCRP 5-2A).

(6) Ver MCDP 5, Planificación, para una discusión más completa de planes modulares.

Esto significa que los comandantes presentes en la escena y más cercanos a los acontecimientos en desarrollo, tienen libertad para hacer frente a la situación cuando sea necesario, aplicando su *propia autoridad* —pero siempre de acuerdo con la intención del comandante superior. Esta descentralización agiliza el tiempo de reacción; no tenemos que esperar a que la información fluya a un comandante superior y luego las órdenes fluyan hacia abajo. Aumenta la capacidad de respuesta de la organización, lo que a su vez aumenta la capacidad de adaptación. Descentralizar el control mediante el uso de órdenes tipo misión, es una de las herramientas que usamos para aprovechar al máximo nuestra capacidad de adaptación.

La confianza en las capacidades de sus subordinados desempeña un papel importante en la descentralización. Los líderes que tienen confianza en las capacidades de sus subordinados se sienten más cómodos en la concesión de una mayor libertad en el cumplimiento de tareas. Fomenta un clima en el que los más altos niveles de mando, saben que su intención se llevará a cabo. Esto fue especialmente cierto para el 1er Batallón, 7º Regimiento de Infantería de Marina, durante la Operación Tormenta del Desierto. A medida que el batallón comenzó las operaciones de apertura de brechas para el avance de la 1ª División de Infantería de Marina, a través de los dos primeros cinturones de minas iraquíes, los Marines se vieron repentinamente abrumados con “cientos y cientos de banderas blancas iraquíes”⁽⁷⁾ tratando de rendirse. El número era tan grande, que amenazaba con detener el avance de los infantes de marina. Sin embargo, el Comandante de Batallón reconoció de inmediato la situación, estimó que los iraquíes eran inofensivos, y dio instrucciones al batallón de no detenerse a aceptar su rendición. “Fue precisamente el tipo de situación local que (el comandante de la División) quería que sus comandantes fueran capaces de reconocer, utilizando su propia iniciativa.”⁽⁸⁾ En este caso, el oficial que comandaba, que además se encontraba más cerca de la situación y que entendía la intención del Comandante de División respecto a no perder el ímpetu del avance, se adaptó a la situación. Esta adaptación dio lugar a una rápida apertura de brechas en las defensas iraquíes.

CONCLUSIÓN

La guerra exitosa está llena de ejemplos de adaptación de los líderes ante situaciones cambiantes. Debemos comenzar a aprender a adaptarnos durante nuestro entrenamiento. Los líderes deben valorar y fomentar el pensamiento innovador. Por otra parte, deben esperar un pensamiento creativo de parte de sus subordinados, ya que esto crea nuevas oportunidades.

Para la adaptación a ser eficaces, los comandantes deben fácilmente explotar las oportunidades descubiertas por los subordinados. Los comandantes

(7) Cureton, pág. 77.

(8) Idem, pág. 77.

no pueden permanecer atados a los planes que los ciegan a las oportunidades fugaces. Junto con hacer la mejor preparación posible, deben acoger y aprovechar las oportunidades imprevistas.

Capítulo 6

Cooperación

“La unidad de mando (esfuerzo) es una acción coordinada hacia un objetivo común, es la cooperación. Se trata de todos los comandantes trabajando juntos hacia el logro de una misión común, que es indispensable para completar el éxito final. Los comandantes deben desarrollar en sus asesores y subordinados el deseo de cooperar, no sólo entre sí sino con otros elementos del comando.” ⁽¹⁾

— NAVMC 7386, Principios Tácticos

“El primer elemento de mando y control, es la gente —la gente que reúne información, toma decisiones, adopta medidas, se comunica y coopera entre sí en el cumplimiento de un objetivo común.” ⁽²⁾

— MCDP 6, Mando y Control

(1) NAVMC 7386, “Principios Tácticos”. (Quantico, VA: Marine Corps Schools, 1955) p. 7–8.

(2) MCDP 6, “Mando y Control”. (Octubre 1996) pág. 48.

Todo lo que tenemos que hacer en táctica —obtener ventaja y, sobre todo, lograr un resultado concluyente— necesita un esfuerzo de equipo. Si los esfuerzos no están en armonía, los resultados pueden no ser decisivos. Por ejemplo, si las acciones de los elementos de aviación de combate no están armonizadas con las de los elementos de combate terrestre, es poco probable tener un efecto determinante. Si los fuegos de apoyo no están bien coordinados con un ataque de infantería, no se logrará la sinergia de las armas combinadas, y el ataque podría fallar. No obstante, lograr este esfuerzo en equipo es más fácil de decir que hacer. Se requiere de fuerzas de fácil maniobra, a menudo muy dispersas, para trabajar juntas bajo las condiciones más adversas.

CONTROL EN COMBATE

Dado que la guerra se caracteriza por el caos, la incertidumbre y rápidos cambios, el control se rompe rápidamente. Probablemente es un error hablar de control en combate. El MCDP-6 (U.S. Marines, Mando y Control) establece que *“dada la naturaleza de la guerra, es una ilusión pensar que podemos estar en control, con algún tipo de certeza o precisión.”*⁽³⁾ Alguien que haya experimentado el combate, sin duda estará de acuerdo, en que es imposible controlar todo. Los intentos de imponer el control, también pueden fácilmente socavar la iniciativa sobre la que dependen las tácticas de la Infantería de Marina. Los Infantes de Marina pueden llegar a ser inseguros, pueden sentir que deben esperar las órdenes antes de actuar. Es probable que no podamos avanzar más rápido o ganar influencia sobre un oponente competente, a menos que los Infantes de Marina en todos los niveles ejerciten la iniciativa.

El dilema, entonces, es el siguiente: ¿Cómo podemos lograr el objetivo de trabajar juntos en armonía, a la vez que poner en práctica una forma de control más descentralizada?

COOPERACIÓN

El comienzo de la respuesta reside en la *cooperación*. Se define la cooperación como la unión de autodisciplina e iniciativa en pos de un objetivo común. La cooperación puede ser considerada como un componente del control.

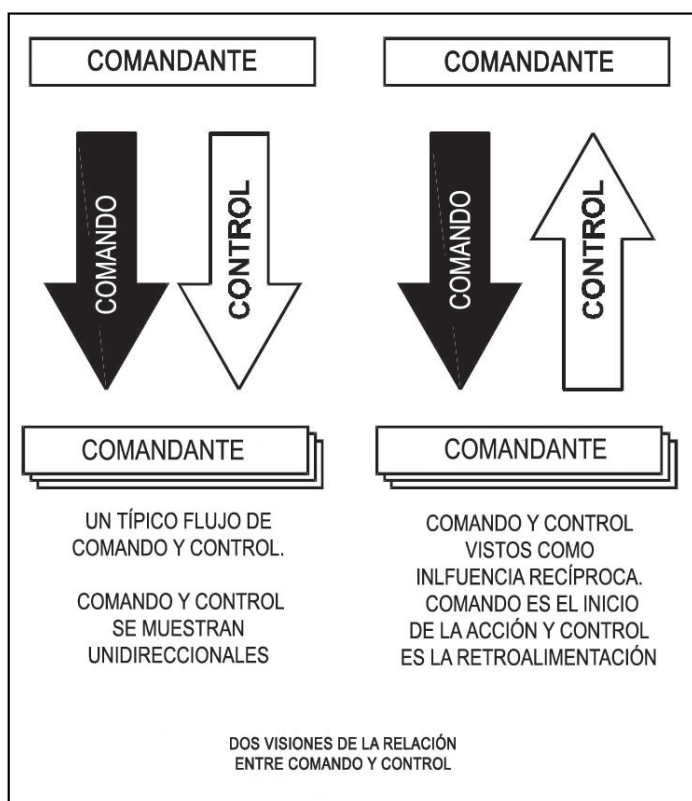
El control generalmente puede dividirse en dos tipos: centralizados y descentralizados. El control centralizado tiende a ser en una dirección y funciona de arriba hacia abajo: alguien a un nivel superior determina qué hacen los subordinados y qué no. El control centralizado nos hace actuar conforme a las indicaciones superiores, porque sólo una persona se preocupa de todo en la organización —la persona que tiene el control.

Por el contrario, el control descentralizado trabaja de abajo hacia arriba. Comandar es el ejercicio de la autoridad y guiado, y el control se considera como

(3) Idem, pág. 43.

información sobre los efectos de las medidas adoptadas, ya que se requiere pensar en todos los niveles. (Ver figura.) Esta retroalimentación permite al comandante adaptarse a las circunstancias cambiantes y dirigir acciones subsecuentes. La cooperación es un requisito para el control descentralizado. Los subordinados trabajan juntos paralelamente y de abajo hacia arriba, para realizar tareas que cumplan la intención del comandante. La cooperación significa tomar la iniciativa, para ayudar a quienes nos rodean a cumplir con nuestra misión compartida.⁽⁴⁾

La cooperación es esencial para las tácticas de Infantería de Marina. El líder de vuelo y su compañero trabajan sobre la base de la cooperación. Estos pilotos cooperan con la infantería que apoyan. Dos unidades de infantería, que combaten codo a codo, cooperan entre sí.



Un destacamento móvil de apoyo de servicio de combate y la fuerza mecanizada, apoyan y cooperan. Trabajamos de forma mucho más eficaz cuando nos comunicamos paralelamente que cuando sólo nos comunicamos a través

(4) Idem. págs. 39–41.

del superior y respondemos en una dirección centralizada. Con carácter subsidiario beneficio, aliviar nuestras comunicaciones sobrecargado redes.

La historia táctica está llena de ejemplos en los que la cooperación marcó la diferencia —y el control no pudo. Un ejemplo de esto ocurrió durante un contraataque iraquí en la Operación Tormenta del Desierto. El negro humo de la quema de pozos de petróleo convirtió el día en la noche. Un piloto de UH-1N Huey, utilizó su equipo de visión nocturna para conducir vuelos de AH-1W Cobras en medio de visibilidad casi nula, para atacar vehículos blindados iraquíes. El Huey especialmente equipado, designaba objetivos a fin de que los Cobras pudieran enfrentárseles desde una distancia segura, para emplear los misiles anticarro Hellfire. Durante casi 10 horas, el piloto de Huey guió vuelo tras vuelo hacia una batalla campal, obteniendo la Cruz Naval por heroísmo.⁽⁵⁾

Los pilotos trabajaron juntos para destruir los objetivos que el Huey no podía enfrentar y que los Cobras no podían ver. Este ejemplo muestra lo que puede lograr la cooperación.

DISCIPLINA

La cooperación puede armonizar los esfuerzos y lleva a todos a trabajar juntos, sin un control centralizado que socave la iniciativa. Sin embargo, se plantea una cuestión más fundamental: ¿Cómo podemos preparar a la gente para cooperar cuando las cosas se tornen difíciles?

La respuesta es la disciplina. “Sólo hay un tipo de disciplina —DISCIPLINA PERFECTA. Si no refuerzan y mantienen la disciplina, ustedes son potenciales asesinos.”⁽⁶⁾ Al enfrentarse a la adversidad y dificultad, la disciplina permite a las personas perseguir lo mejor para quienes les rodean, su unidad, y el Cuerpo de Infantería de Marina. Los individuos y las unidades podrían tener la intención, pero sin disciplina serán incapaces de cumplir las tareas más difíciles en combate —operar más rápido que el enemigo, obtener ventaja, generar la fuerza decisiva, y lograr resultados decisivos.

En combate, el cumplimiento instantáneo de las órdenes es fundamental. Las órdenes pueden ser impopulares, pero llega un punto en que deben ejecutarse sin cuestionamientos. La disciplina es el resultado del entrenamiento. En el entrenamiento para la guerra, la disciplina debe ser firme, pero justa. El Cuerpo de Infantería de Marina es reconocido como una fuerza de combate disciplinada. La disciplina es uno de los puntos fuertes, que hacen a los Infantes de Marina igualmente eficaces para asaltar una playa, realizar operaciones de evacuación en ambiente de no-guerra, luchar contra un incendio, o vigilar embaejadas. No obstante lo anterior, la disciplina se fundamenta no sólo en la obediencia, sino también en el sentido del deber.

(5) Melson, Englander, and Dawson, comps., pág. 140.

(6) Patton, pág. 376.

La disciplina necesaria para la cooperación proviene de dos fuentes: la disciplina impuesta y la autodisciplina. La primera fuente, disciplina impuesta, está más a menudo asociada con la expresión “disciplina militar”. La disciplina impuesta, marcada por el enfoque prusiano, se caracteriza por la obediencia inmediata de las órdenes. Externa en su naturaleza, garantiza el cumplimiento mediante procedimientos establecidos, normas, u orientación y dirección desde arriba. Es un medio para lograr la eficiencia en el cumplimiento de labores o prácticas de rutina. En su forma más extrema, puede ser rígida, paralizante, y destructiva para la iniciativa. La disciplina impuesta puede volver las unidades, vulnerables a los efectos del caos y la incertidumbre e incapaces de cooperar entre sí.

La autodisciplina es una fuerza moral interna, que obliga a todos los infantes de marina a hacer lo que sabemos es correcto —en este caso, a cooperar con todos los demás infantes de marina en la búsqueda de un objetivo común. La obligación es interna en cada individuo, es algo que él o ella siente poderosamente. Junto con un sentido de camaradería y espíritu de cuerpo, impulsa desde el interior para que cada Infante de Marina haga todo posible por sus camaradas de armas. A nivel unidad, esta fuerza se puede interpretar como moral. “Ningún sistema de tácticas puede conducir a la victoria, cuando la moral de un ejército es mala.”

La autodisciplina puede verse tanto en el éxito de equipos de atletismo, como en unidades militares. Los miembros de un equipo de jugadores instintivamente apoyan a sus compañeros. En el béisbol, los “outfielders” se cubren unos a otros cuando hay pelotas en vuelo. En hockey, rara vez un gol es anotado por efecto de sólo un jugador. En el fútbol americano, el “lineman” ofensivo no se queda estancado en pases, si no existe una defensa que lo enfrente. Ellos bloquean al primer defensor que encuentran. Los miembros de los escuadrones de bomberos, también trabajan juntos como equipos para realizar tareas y cuidar unos de otros. Esta cooperación entre los miembros del equipo no puede ser aplicada por un entrenador o dirigente. Depende de la autodisciplina de los individuos.

La disciplina de los Infantes de Marina es la autodisciplina de un equipo exitoso, no sólo la disciplina impuesta del ejército de Federico el Grande. Para los infantes de marina, la disciplina militar significa aceptar la responsabilidad personal. La autodisciplina no nos permite eludir la responsabilidad o culpar a otros. La falta de disciplina —a menudo falla de acción— es un fracaso personal.

Nuestra forma de disciplina también es *absoluta*. No hay tiempo libre. Alguien otro podría estar a cargo, pero eso no nos absuelve de la responsabilidad de hacer todo lo posible para lograr el objetivo común. No reduce nuestra obligación de cooperar con otros infantes de marina en nuestra unidad y más allá.

Esta disciplina es una mentalidad, *una forma de pensar y comportarse*. Se ejecuta a través de todo lo que hacemos. Es parte tanto de la vida de cuartel,

como del combate. También llevamos este sentido del deber y responsabilidad personal a contribuir en nuestra vida privada. Lo vemos cada vez que en horas fuera de servicio, los Infantes de Marina toman la iniciativa de ayudar en la escena de un accidente, actúan como líderes en sus comunidades, o de alguna manera hacen algo más de lo que les corresponde en rigor. Lo hacen porque hay algo en su interior, no porque el control los obligue. Ese algo es la autodisciplina, y no está limitada a solo un aspecto de la vida.

CONCLUSIÓN

La táctica moderna se basa en la cooperación. La cooperación, a su vez, depende de la disciplina. Esta consta de disciplina impuesta y autodisciplina. Como líderes de Infantería de Marina, debemos crear un clima en el que la autodisciplina y un alto nivel de iniciativa, puedan prosperar dentro de los límites de la disciplina militar. Este clima depende de nosotros. Hablar es fácil, cualquiera puede dar charlas ocasionales a cerca de la autodisciplina. Los Infantes de Marina juzgan acciones, no palabras, y responden positivamente al liderazgo con el ejemplo. Si el líder crea un clima donde la disciplina perfecta se espera y demuestra, la cooperación seguirá como una consecuencia.

Capítulo 7

Explotar el éxito y aniquilar al enemigo

“No demore en el ataque. Cuando el enemigo se ha dividido y desorganizado, persígalo de inmediato y no le dé tiempo para reunirse u organizarse. . . no desaproveche nada. Sin tener en cuenta dificultades, persiga al enemigo de día y de noche hasta que lo haya aniquilado.”⁽¹⁾

—Mariscal de Campo Príncipe Alexander V. Suvorov.

“Empuje al último hombre hacia la Adda y arroje los restantes al río.” ⁽²⁾

— Mariscal de Campo Príncipe Alexander V. Suvorov.

“Cuando hemos incurrido en el riesgo de una batalla, debemos saber cómo beneficiarnos de la victoria, y no sólo conformarnos, de acuerdo a la costumbre, con la posesión del terreno.”⁽³⁾

—Maurice de Saxe.

(1) Tsouras, pág. 349.

(2) Idem, pág. 349.

(3) Heintz, pág. 109.

No basta simplemente con obtener ventaja. El enemigo no se rendirá, sencillamente por ser colocado en una situación de desventaja. El líder exitoso explota cualquier superioridad en forma agresiva e implacable, no una vez sino varias veces, hasta que surja la oportunidad para un golpe final. Tenemos que estar siempre en busca de esas oportunidades —ya sean creadas por nosotros mismos o que surjan según fluye la acción— y cuando percibamos la circunstancia decisiva, debemos aprovecharla.

La aplicación de tácticas de Infantería de Marina no quiere decir que esperemos ganar sin esfuerzo o sin sangramiento, o que confiemos en el colapso del enemigo, sólo porque maniobramos sobre él. Significa buscar y aprovechar al máximo todas las ventajas y aplicar el golpe decisivo cuando la ocasión se presente.

GENERANDO VENTAJA

Una vez que hemos obtenido una ventaja, la explotamos. La usamos para crear nuevas oportunidades. Luego, aprovechamos esas oportunidades para crear otras, moldeando el flujo de acción a nuestro favor. Las ventajas no tienen necesariamente que ser grandes, incluso las pequeñas circunstancias favorables, explotadas repetida y agresivamente, pueden transformarse de forma muy rápida en ventajas decisivas. Al igual que el gran maestro en ajedrez, debemos pensar por adelantado nuestro siguiente movimiento y el que sigue más allá; *¿Cómo voy a utilizar esta ventaja para crear otra?* Por ejemplo, en un ataque de penetración, una vez que hemos creado una de las ventajas, golpeando a través de las posiciones del enemigo y llegando a su retaguardia, creamos otras mediante flujos de fuerzas a través de la brecha, generando la *“expansión de flujo”* sobre la que Liddell Hart escribió.⁽⁴⁾

Rommel relata cómo la explotación de cada ventaja en la batalla por Kuk, en los Cárpatos durante la Primera Guerra Mundial, condujo a otra oportunidad. A medida que su destacamento explotaba cada situación y se desplazaba más lejos detrás de las líneas enemigas, generaba más sorpresa y ventaja. Durante esta acción, el destacamento de Rommel capturó a miles de soldados enemigos con muy pocos enfrentamientos, debido en gran parte a su voluntad para mantener el ímpetu. Un éxito conducía directamente a otra oportunidad, que él aprovechaba inmediatamente.⁽⁵⁾

Después de la Batalla de Tarawa en Noviembre de 1943, el Mayor Henry Crowe, Comandante del 2° Batallón, 8° Regimiento de Infantería de Marina, le fue consultado por qué pensaba que los Japoneses habían sido derrotados con tanta rapidez, una vez que los infantes de Marina se establecieron en tierra.

(4) Capitán B. H. Liddell Hart, “El Hombre en la Oscuridad” Teoría de las Tácticas de Infantería y sistema de ataque “Expansión de Flujo” (Febrero 1921) pág. 13.

(5) Erwin Rommel, “Ataques” (Vienna, VA: Athena Press, 1979) págs. 235–250.

Señaló que era debido a la presión constante del fuego de apoyo naval, bombas y morteros. Los Infantes de Marina, utilizaron las armas de apoyo para obtener ventajas y crear oportunidades para el éxito.

CONSOLIDACIÓN, EXPLOTACIÓN, Y PERSECUCIÓN

Una vez que hemos generado influencia, ¿cómo podemos aprovecharla? Un resultado decisivo o la victoria, rara vez se derivan de la acción inicial, no importa cuán exitosa sea. Es más común, que las victorias sean el resultado de la explotación agresiva de alguna ventaja relativa, hasta que una de estas se convierte en decisiva y la acción se convierte en una derrota. Históricamente el porcentaje de bajas tiende menudo, a permanecer relativamente constante e incluso equivalente, hasta que uno u otro bando intenta huir. Sólo entonces se produce un porcentaje de bajas asimétrico significativo. Esta explotación de la desventaja situacional enemiga, puede producir sorprendentemente grandes resultados.

Podemos tener varios tipos de acciones específicas para aprovechar las oportunidades que hemos creado o descubierto. La primera forma en que podemos explotar el éxito es de consolidación —como cuando consolidamos nuestras fuerzas después de capturar una posición, buscamos hacernos firmes en contra del enemigo.⁽⁷⁾ En este punto, nuestro objetivo se limita a proteger lo que ya hemos logrado. Tenemos que darnos cuenta de que consolidando, en lugar de continuar forzando la acción, podríamos estar entregando la iniciativa. Puede haber numerosas razones para elegir este curso. Quizás nos falta la fuerza necesaria para seguir avanzando. Nuestro nuevo logro de posición puede ser de importancia crítica, y el riesgo de perderla sobrepasa las ventajas de cualquier otra posición. Tal vez la nueva ganancia de por sí otorga una ventaja significativa. Por ejemplo, una posición que ofrece excelentes fuegos o amenaza a las líneas de comunicaciones enemigas, puede poner al enemigo en una situación insostenible. Tal vez la nueva ganancia obliga al enemigo a interactuar con nosotros en nuestros términos —por ejemplo, aprovechar un terreno con fuertes cualidades defensivas, obliga al enemigo a atacar en condiciones desfavorables.

La segunda manera de ejercer una ventaja es a través de la explotación, una ofensiva táctica que está diseñada para desorganizar al enemigo en profundidad.⁽⁸⁾ La explotación por lo general sigue a un ataque exitoso que ha creado o expuesto alguna vulnerabilidad del enemigo. Por ejemplo, un ataque que ha abierto una brecha en las defensas del enemigo, nos permite atacar posteriormente las áreas vitales de la retaguardia adversaria. El objeto de la explotación no es destruir las fuerzas de combate que se oponen directamente a nosotros, a pesar de que pueden debilitarlas. En lugar de ello, el objeto es desorganizar todo el sistema enemigo atacando actividades y funciones importantes.

(7) Consolidación de Posición: "Organizar y Fortalecer una posición recién capturada de manera de ser empleada en contra del enemigo". (Joint Pub 1-02)

(8) Explotación: "Una acción ofensiva que usualmente sigue a un ataque exitoso, está diseñada para desorganizar profundamente al enemigo". (Joint Pub 1-02)

Por ejemplo, durante la Operación Tormenta del Desierto en 1991, la “Brigada Tigre” del Ejército Norteamericano, fue empleada por la 2ª División de Infantería de Marina, como fuerza de explotación durante su ataque final. La brigada tenía la ventaja sobre los iraquíes en velocidad, fuego, y capacidades de combate nocturno.

Con estas ventajas la “Brigada Tigre” se desplegó profundamente en la retaguardia del III Cuerpo Iraquí y bloqueó vitales intersecciones de carretera, al norte de Al Jahra. El resultado fue una total desorganización de las defensas iraquíes.⁽⁹⁾

La tercera forma de explotar la ventaja es a través de la persecución. La persecución, es una ofensiva táctica diseñada para atrapar o desbaratar una fuerza hostil que intenta huir y que ha perdido la cohesión, con el propósito de destruirla.⁽¹⁰⁾ Si la intención es llegar a la destrucción final o captura de las fuerzas enemigas, la persecución debe ser ejecutada con el mayor vigor posible. Es aquí que las operaciones se convierten en derrotas del enemigo, y con frecuencia producen victorias abrumadoras.

La persecución del Ejército Confederado de Virginia del Norte comandado por el General Lee, ejecutada por el General Grant desde Petersburgo hasta Appomattox en Abril de 1865, es un ejemplo clásico de este concepto. En este caso, Grant empujó sus fuerzas al límite, con el fin de evitar la retirada de Lee. Esto condujo a la rendición y captura de las fuerzas del General Lee.⁽¹¹⁾

El Teniente General del Ejército Confederado Thomas J. “Muro de Piedra” Jackson, resumió sobre la persecución cuando dijo: “Golpee al enemigo y supérelo, nunca abandone la persecución, mientras sus hombres cuentan con fuerzas para continuar; un adversario derrotado e implacablemente perseguido, cae en un pánico extremo, y puede ser destruido por la mitad de las fuerzas.”⁽¹²⁾

ACABAR CON EL ENEMIGO

En definitiva, queremos cultivar oportunidades para una ventaja decisiva. Una vez que lo hemos hecho, obtener el máximo provecho de ella. Las tácticas del Cuerpo de Infantería de Marina requieren de líderes que sean “sólidos exterminadores.” Debemos tener un fuerte deseo de “buscar la yugular.” Tenemos que estar constantemente tratando de encontrar o crear la oportunidad de asestar el golpe decisivo. Al mismo tiempo, no hay que ser prematuro en nuestras acciones. No debemos hacer el movimiento decisivo, antes de que las condiciones sean las correctas.

(9) Coronel Charles J. Quilter II, “El Cuerpo de Marines en el Golfo Pérsico”, 1990–1991: Con la 1era Fuerza Expedicionaria en “Desert Shield y Desert Storm” (Washington, D.C. Cuartel General de la Infantería de Marina de EEUU, división archivos y museos, 1993) p. 99.

(10) Persecución: “Una operación ofensiva destinada a capturar, destruir o cortar la retirada de una fuerza hostil que intenta escapar. (Joint Pub 1-02)

(11) Bruce Catton, “Este Suelo Sagrado, la Historia de la Guerra Civil desde el lado de La Unión”. (Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc., 1956) pág. 384.

(12) Heintz, pág. 259.

Esta capacidad de acabar con el enemigo de una vez por todas, deriva en primer lugar de contar con una mentalidad agresiva. En segundo lugar, se deriva de una comprensión de la intención del comandante. En tercer lugar, deriva de una gran conciencia situacional, que nos ayuda a reconocer las oportunidades cuando se nos presentan y a entender cuándo las condiciones son propicias para la acción.

EMPLEO DE LA RESERVA EN COMBATE

La reserva es un instrumento importante para la explotación del éxito. Es una parte del poder de combate del comandante, inicialmente no comprometida en la acción, con el fin de influir en el futuro de esta.⁽¹³⁾ La razón para crear y mantenerla, es proporcionar flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre, oportunidad, y desorden de la guerra. La reserva es así, una valiosa herramienta para el mantenimiento de la capacidad de adaptación. En general, cuanto más incierta sea la situación, más grande debe ser la reserva. Napoleón dijo una vez: *“La guerra está compuesta nada más que por accidentes, y. . . un general nunca debe perder de vista todo lo que le permita sacar provecho de ellos.”*⁽¹⁴⁾ Estos accidentes adoptan la forma de oportunidades y también de crisis. La reserva es una herramienta táctica clave, para hacer frente a ambos.

El comandante debe tener un propósito en mente para el empleo de la reserva y diseñarla para cumplir con ese propósito. Para explotar realmente el éxito, debe garantizarse a la reserva, la asignación de la mejor unidad subordinada del comandante, prioridad de poder de combate o movilidad. Los comandantes que organizan, dan tareas, y equipan su reserva adecuadamente, por lo general son los que comúnmente cuentan con la capacidad para acabar con el enemigo cuando surge la oportunidad.

Winston Churchill reconoció el valor de una reserva cuando escribió: *“Es en el uso y mantención de sus reservas, que los grandes comandantes han sobresalido en general. Después de todo, cuando una vez que la última reserva del Comandante ha sido lanzada, es parte de él lo que se encuentra en juego. . . El evento debe animar a las tropas a luchar.”*⁽¹⁵⁾

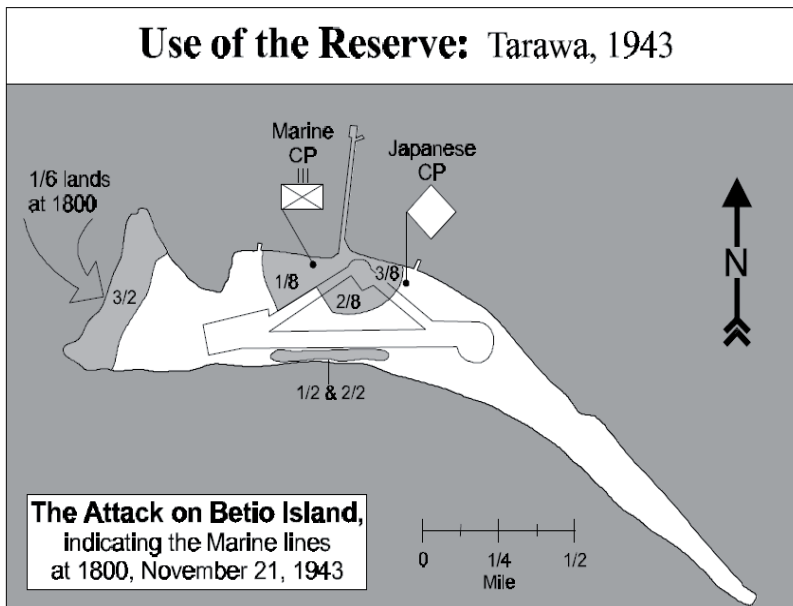
Una reserva fuerte es también una manera de conservar la iniciativa. Si un avance se frena, la reserva puede aumentar el impulso. Si un avance adquiere velocidad, el empleo de reserva puede generar una derrota. Podemos utilizar la reserva para ampliar o explotar las brechas o penetraciones. Podemos comprometer la reserva atacando en una dirección diferente, de modo de explotar las oportunidades de éxito, en vez de reforzar un fracaso. Sin una reserva fuerte, hasta las oportunidades más prometedoras, pueden convertirse en ser pérdidas.

(13) Reserva: “Porción de las tropas que se mantiene en la retaguardia o protegida de las acciones al inicio de un enfrentamiento y que entra en acción en un momento decisivo. Reserva Táctica: “Una parte de la fuerza, mantenida bajo control del comandante como elemento de maniobra para influenciar futuras acciones”. (Joint Pub 1-02)

(14) Brigadier General Thomas R. Phillips, Ejército de EEUU. “Máximas Militares de Napoleón”. Harrisburg, PA: Military Service Publishing Co., 1940) pág. 436.

(15) Heintz, pág. 275.

Un ejemplo clásico del uso de la reserva es la Batalla de Tarawa. Con el 2° y 8° Regimientos de Infantería de Marina detenidos en las playas de asalto, el General Julian Smith decidió desembarcar al 6° Regimiento, la división de reserva, para romper el estancamiento. El 1er. Batallón, 6° Regimiento de Infantería de Marina, que era parte de la organización de tarea de la división de reserva, desembarcó en el extremo occidental de la isla, pasó a través del 3er y 2do Batallón, y desde el flanco llevó a cabo un rápido y violento asalto a las fortificaciones japonesas en toda la isla. Dentro de 48 horas, las fuerzas japonesas fueron aniquiladas y la isla asegurada. El uso de la reserva, por parte del General Smith, para explotar el éxito y acabar con el enemigo fue la clave para la victoria en Tarawa.⁽¹⁶⁾ (Ver figura.)



A veces tenemos que emplear la reserva para hacer frente a alguna crisis, dejándola temporalmente fuera de disponibilidad para ser usada en otros lugares. En tales casos, una reserva debe reconstituirse tan rápidamente como sea posible. Debemos buscar la oportunidad de emplear la reserva para reforzar el éxito. Sin embargo, para emplear la reserva, debemos pensar siempre en la misma, como la herramienta para una victoria contundente. En este sentido, el Mariscal Foch escribió que: *“La reserva es un club, preparado, organizado, exclusivo, mantenido cuidadosamente con miras a llevar a cabo la acción en el combate, de la que se espera en resultado decisivo —el ataque decisivo .”*⁽¹⁷⁾

(16) Este ejemplo fue tomado de Martin Russ, “Línea de Partida: TARAUA” (Garden City, NY: Doubleday & Company, Inc., 1975).
 (17) Heintz, pág. 274.

Es por lo general a través de acciones ofensivas, incluso en la defensa, que logramos resultados decisivos. Dado que la reserva representa nuestro intento de lograr una decisión favorable o para evitar una desfavorable, a menudo cuando se ha comprometido, se convierte en el esfuerzo principal y como tal debe ser apoyado por todos los demás elementos de la fuerza.

Junto con los medios materiales utilizados como reserva, el comandante prudente debe también ser consciente y planear, en consideración de los factores intangibles que inciden durante la lucha contra su poder de combate y logística. Los factores Intangibles incluyen la fatiga, calidad del liderazgo, destreza, moral, trabajo en equipo, y mantenimiento del material.

Creamos también reserva, controlando la frecuencia de los vuelos de apoyo, almacenando ciertas dotaciones de munición, o acelerando los suministros esenciales, tales como el combustible o petróleo, aceites y lubricantes para un objetivo específico. Consideramos todos estos factores intangibles al crear y dar tareas a la reserva, tal como lo hacemos en todas las asignaciones de tareas.

Estos conceptos se aplican no sólo a las unidades inicialmente designadas como reserva, sino también a cualquier unidad, ya que cualquier unidad puede ser reasignada o convertirse en la reserva. De este modo, un comandante siempre debe estar preparado mentalmente para redesignar funciones a las unidades y para crear y utilizar las reservas como la situación lo requiera.⁽¹⁸⁾

CONCLUSIÓN

La mayoría victorias decisivas, no se derivan de la acción inicial, sino de la rápida y agresiva explotación de las oportunidades creadas por esa acción. Podemos encontrar varias maneras de aprovechar la oportunidad táctica, pero todas tienen el mismo objeto, el fin de aumentar la influencia hasta tener la oportunidad de decidir el problema de una vez por todas, a nuestro favor. Una meta en las tácticas de Infantería de Marina, es no simplemente obtener ventaja, sino explotar esa ventaja con valentía e implacablemente, para lograr la victoria final.

(18) Mucho del material de esta sección está basado en el artículo del Capitán John F. Schmitt's "El uso de la Reserva en Combate". Marine Corps Gazette (Marzo 1990) págs. 63–69.

Capítulo 8

Hacer que suceda

“Nueve décimos de la táctica son conocidos y se enseñan en los libros, pero el décimo irracional es como el Martín Pescador resplandeciendo en el agua y ése es el test de los generales. Sólo puede asegurarse por instinto, afilado mediante la práctica reiterada y consciente del golpe, de forma que durante la crisis sea tan natural como un reflejo.”⁽¹⁾

— T. E. Lawrence.

“No puede repetirse con demasiada frecuencia que en la guerra moderna, y especialmente en la guerra naval moderna, el principal factor para lograr el triunfo es lo que se ha hecho por la vía de una preparación y entrenamiento antes del comienzo de la guerra.”⁽²⁾

— Theodore Roosevelt.

(1) T. E. Lawrence, “La Ciencia de la Guerra de Guerrillas”. (NY, Encyclopedia Britannica, 1926).

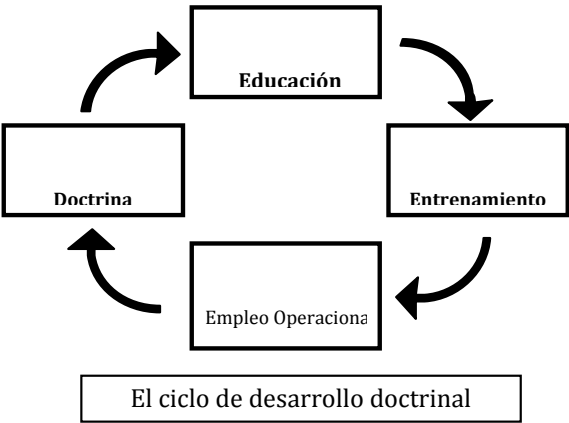
(2) Heintz, pág. 329.

La lectura y comprensión de las ideas en esta publicación, son los primeros pasos en el camino hacia la excelencia táctica. La principal forma en que un infante de marina se convierte en un líder táctico capaz, es a través del entrenamiento y la educación, los cuales están firmemente arraigados en la doctrina. La doctrina establece la filosofía y el marco práctico de como combatir. La educación desarrolla el entendimiento, la creatividad, el criterio militar, y los antecedentes esenciales para el liderazgo eficaz en el campo de batalla. El entrenamiento continúa la doctrina y desarrolla el sentido técnico y táctico que subyace en toda acción militar exitosa. Los ejercicios individuales y de grupo sirven para integrar el entrenamiento y la educación, produciendo un todo que es mayor que la suma de sus partes. Las lecciones aprendidas del entrenamiento y la experiencia operacional modifican luego la doctrina.

DOCTRINA

La doctrina establece las creencias fundamentales de la Infantería de Marina sobre el tema de la guerra y la forma en que practicamos nuestra profesión.⁽³⁾ Ella establece una particular forma de pensar sobre la guerra y nuestra forma de pelear, una filosofía de dirigir los Infantes de Marina en combate, un mandato para el profesionalismo, y un lenguaje común. El desarrollo doctrinal se beneficia de nuestra experiencia colectiva y traspasa sus enseñanzas a la educación y el entrenamiento.

Nuestra doctrina dentro de la Infantería de Marina comienza con la filosofía contenida en el MCDP-1, “Warfighting”. Esta ideología se basa en la serie de publicaciones sobre combatir, que contienen las tácticas, técnicas y procedimientos para funciones específicas. Este pensamiento ayuda a formar tácticos infantes de marina, a través de su aplicación en la educación y el entrenamiento. (Ver figura.)



(3) Doctrina: “Principios fundamentales por los cuales las fuerza militares y sus elementos guían sus acciones en apoyo a los objetivos de la nación, es autoritaria, pero requiere juicio en su aplicación”. (Joint Pub 1-02)

EDUCACIÓN

Si bien el combate proporciona las lecciones más instructivas en la toma de decisiones, los líderes tácticos no pueden esperar que comience la guerra para comenzar su educación. Tenemos que ser competentes en nuestra profesión antes de que nuestros conocimientos sean requeridos. La vida de nuestros infantes de marina depende de eso.

Nuestra educación en tácticas debe desarrollar tres cualidades en todos los líderes tácticos. La primera cualidad es la *capacidad creativa*. Los líderes tácticos deben ser alentados a elaborar y aplicar enfoques singulares a problemas militares. No hay normas que rijan el ingenio. La línea que separa la audacia de la temeridad se dibuja de la mano de la experiencia práctica. Dicho esto, una educación en tácticas debe poseer un elemento de rigor. Frecuentemente, las discusiones tácticas carecen de un análisis en profundidad de causa y efecto. El líder táctico avezado debe aprender a analizar soluciones a los problemas tácticos. Al carecer de tal análisis riguroso, el táctico no aprenderá de la experiencia ni de la capacidad creativa.

La segunda cualidad es el *criterio militar*, que incluye las competencias para obtener conciencia de la situación y actuar con decisión. El táctico debe reconocer fácilmente los factores críticos en cualquier situación —capacidades del enemigo, condiciones meteorológicas, características del terreno, y la condición de nuestras propias fuerzas, por mencionar sólo algunas. Los líderes de Infantería de Marina deben ser capaces de llegar al centro de una situación, mediante la identificación de sus elementos importantes, la elaboración de un plan racional, y la toma de decisiones claras. Nuestro enfoque educativo debiera hacer hincapié en la capacidad de comprender la misión, emitir una clara intención, y determinar el esfuerzo principal.

La tercera es la cualidad es el *valor moral*. Este es la capacidad de hacer y llevar a cabo la decisión, independiente de su costo personal. Es diferente de, y más raro, que el valor físico. El costo de valor físico pueden ser las lesiones o la muerte, mientras que el costo del valor moral puede ser la pérdida de amigos, popularidad, prestigio, o las oportunidades en la carrera. La carga de responsabilidades conflictivas en combate —la responsabilidad por las vidas de sus subordinados, el apoyo a los compañeros, lealtad a los superiores, obligación para con la Nación— puede tener un peso considerable. Nuestros esfuerzos educativos debieran conducir a los líderes potenciales, a trabajar a través de la adecuada resolución de estos conflictos en tiempos de paz. Los líderes a menudo necesitan tomar decisiones moralmente correctas en combate, pero rara vez tendrán el tiempo para una profunda contemplación, moral o ética, del campo de batalla.

Un líder eficaz toma de buena manera los riesgos que vienen con sus responsabilidades militares. En este sentido, el mayor defecto de un líder es un

fracaso para liderar. Dos firmes normas se aplican. En primer lugar, en situaciones que claramente requieren de decisiones independientes, un líder tiene el deber solemne de tomarlas. Si la posterior acción tiene éxito o fracasa, el líder ha hecho un esfuerzo honorable. El amplio ejercicio de la iniciativa de todos los Infantes de Marina, permitirá sobrellevar la batalla a pesar de los errores individuales. En segundo lugar, la inacción y omisión basadas en una falta de valor moral, son mucho peor que cualquier error de juicio que demuestre un esfuerzo sincero por accionar. Los errores resultantes de tales fallas morales conducen no sólo a reveses tácticos, sino también a la ruptura de la fe en la cadena de mando. Un entrenamiento adecuado, educación, y liderazgo consciente, son las claves para inculcar las cualidades de capacidad creativa, criterio militar, y valor moral en la mente de todos los infantes de Marina.

ENTRENAMIENTO

La buena táctica dependerá de las destrezas técnicas. Estas son, las técnicas y procedimientos que nos permiten avanzar, disparar y comunicarnos. Logramos la competencia técnica mediante la capacitación. Construimos conocimientos a través de la repetición. La capacitación también infunde confianza en las armas y en el equipo. Se desarrollan los conocimientos especializados, indispensables para operar en combate.

Uno de los objetivos principales del entrenamiento es la velocidad. Un elemento esencial para la velocidad es la exactitud o precisión. Velocidad sin exactitud puede ser contraproducente y causar más daño que la inacción. Cuando los Infantes de Marina calculan datos de fuego, se práctica tiro de fusil o de las armas de apoyo, se rearmen y abastecen de combustible los aviones, se reparan vehículos, almacenan o transportan suministros, o comunican información, la velocidad y la precisión de sus acciones determinarán el tempo general de la fuerza. El entrenamiento desarrolla la aptitud que permite esta combinación eficaz de velocidad y precisión.

El entrenamiento de pequeña unidad, debe centrarse en el dominio de esas técnicas y procedimientos de acción inmediata, prácticas de combate, y procedimientos permanentes de operación. La práctica para llegar a eficiencia técnica, se aplica a todos los tipos de unidades, como cuando una sección de aviones ejecuta maniobras de combate aéreo, un equipo de mantenimiento efectúa la reparación de un vehículo bajo fuego, un equipo de artillería realiza ejercicios de desplazamiento, o una escuadra de fusileros efectúa la preparación para el paso de un obstáculo. Desarrollamos y perfeccionamos estas medidas a fin de que las unidades obtengan y mantengan la velocidad y precisión indispensable para el éxito en la batalla.

El personal asesor, al igual que las unidades individuales y líderes, debe capacitarse para aumentar la velocidad y precisión. Los asesores aumentan la velocidad mediante la consecución de tres cosas: en primer lugar, mediante la obtención y organización de la información, para ayudar al comandante y a sí

mismos, a comprender la situación; en segundo lugar, mediante la comprensión de la intención del comandante y la coordinación de esfuerzos para centrar el poder de combate, con el propósito de alcanzar el objetivo del comandante; y en tercer lugar, mediante la supervisión de eventos, manteniendo la conciencia situacional, previendo y adaptándose a los cambios. En la medida que los asesores entrenan, aumentan la precisión al volverse cada vez más competentes, tanto en sus respectivos ámbitos, como en el trabajo en equipo.

El Mariscal de Campo Erwin Rommel conocía el valor de la velocidad y la precisión de su personal cuando escribió:

“Un comandante debe acostumbrar a su personal a un alto ritmo desde el principio, y mantenerlos continuamente en él. Si solo una vez se permite a sí mismo sentirse satisfecho con lo normal, o algo menos que el esfuerzo básico, se habrá rendido desde el inicio de la carrera, y tarde o temprano recibirá una amarga lección.” ⁽⁴⁾

La rapidez y la eficacia de una unidad dependerán no sólo de la capacidad técnica de cada uno de sus miembros, sino también en gran parte a su cohesión. Esa cohesión requiere tanto de estabilidad personal, como de sólido liderazgo.

El entrenamiento debe también preparar a la infantería de marina, para la naturaleza física única del combate. Vivir y cuidar de sí mismos en un ambiente Espartano, confrontando a los elementos naturales, y experimentar la incomodidad de estar hambrientos, sedientos, y cansados, es tan esencial en la preparación para los deberes del combate, como cualquier entrenamiento profesional. El punto no es entrenar a las personas para llevar una vida miserable, sino más bien, entrenarlos sobre la manera de ser eficaces cuando nos encontramos bajo condiciones miserables o de agotamiento.

Del mismo modo, la formación debe permitirnos tomar las medidas apropiadas en cualquier medio y en cualquier momento. Esta disposición incluye el operar bajo las inclemencias del tiempo y períodos de visibilidad limitada. Tenemos que hacer del terreno, clima y oscuridad nuestros aliados si vamos a obtener ventaja y comprometer la fuerza en el momento y lugar decisivo que determinemos. No seremos capaces de prever ni de apreciar la fricción inherente que estos factores naturales producen, a menos que los experimentemos personalmente.⁽⁵⁾

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO Y EDUCACIÓN

No hay una sola “mejor” perspectiva para el desarrollo de la aptitud táctica. Sin embargo, cualquier perspectiva debiera ser adaptable a todos los nive-

(4) Se atribuye a Erwin Rommel por Heintz, pág. 60.

(5) Para información detallada acerca de programas de entrenamiento, vea MCRP 3-0A, “Guía de administración de Entrenamiento”. (Noviembre 1996).

les y para todos los grados. El medio entorno debiera ser un reto que propicie el pensamiento creativo. Al igual que todos los preparativos para la guerra, el entrenamiento debe reflejar los rigores de ese entorno. Los siguientes ejemplos pueden proporcionar algunas herramientas para el desarrollo de la competencia en los Infantes de Marina.

Lectura profesional y estudio de la historia

Debido a la relativa escasa frecuencia, de experiencias reales de combate en la mayoría de las carreras de los líderes militares, los Infantes de Marina debe tratar de ampliar su comprensión a través de otros, medios menos directos. El estudio de la historia militar es fundamental para el desarrollo del criterio y percepción interna. Nos permite ver cómo los comandantes exitosos han pensado y luchado a través de las situaciones a que se enfrentaban. No muchas personas pueden hacerlo instintivamente —pocos poseen la rara capacidad natural de pensar militarmente. Incluso esos pocos pueden mejorar sus capacidades a través del estudio y la práctica.

Los estudios históricos proporcionan la fuente de información más fácilmente disponible sobre experiencia indirecta en nuestra profesión. Estos estudios describen las consideraciones del liderazgo, los horrores de la guerra, los sacrificios que padecen, el compromiso en cuestión, los recursos necesarios, y mucho más. Estos estudios incluyen biografías y autobiografías de militares, libros sobre batallas específicas, guerras, instituciones militares, historia de unidades, informes pos actividades, películas y documentales. Los debates grupales ayudan a ampliar los conocimientos sobre el liderazgo y el combate, que hemos adquirido a través de estudio individual.

La lectura y el estudio profesional no son responsabilidad exclusiva de las escuelas militares. Las personas no pueden darse el lujo de esperar asistir a una escuela militar, para comenzar un curso de estudio autodirigido. El profesionalismo militar exige que los individuos y las unidades, se tomen el tiempo para aumentar sus conocimientos profesionales a través de la lectura profesional, clases de educación militar profesional, y estudio individual.

Ejercicios tácticos

El éxito táctico se desarrolla a partir de la síntesis del entrenamiento y la educación —*la aplicación creativa de las capacidades técnicas basadas en su buen juicio*. Los ejercicios permiten a los líderes practicar la toma de decisiones y a los individuos, personal asesor y unidades, practicar y perfeccionar habilidades colectivas. Los ejercicios también sirven para probar y mejorar las tácticas, técnicas y procedimientos de acciones inmediatas, procedimientos permanentes de operación y ejercicios de combate.

Un ejercicio debiera servir como una evaluación interna de la calidad del entrenamiento y educación de la unidad, no como criterios de clasificación para los mandos superiores. En las conclusiones se debe tener por objeto, tomar nota de las deficiencias para hacer frente a ellas a través de instrucciones futuras y no sancionar los malos resultados. Una unidad nunca estará plenamente capacitada. Siempre habrá un margen para mejorar.

Los ejercicios prueban también la capacidad de las unidades para mantener el tempo por un período prolongado de tiempo. Dado que rara vez la victoria es el producto de acciones individuales, la capacidad para operar y mantener la eficacia en combate a lo largo del tiempo es importante. Saber el momento cuándo cesarán las hostilidades, es una comodidad negada los Infantes de Marina en combate. El equipo debe mantenerse, y la gente apoyada, mantenida con un descanso adecuado, alimentación e higiene, hasta el cumplimiento de su misión.

Los ejercicios tácticos pueden variar de ejercicios en terreno a ejercicios de puesto de mando, o ejercicios tácticos sin tropas. Los ejercicios en terreno, llevados a cabo por las unidades de cualquier tamaño, incluyen a todo el personal de las unidades trabajando juntos para aprender, probar y perfeccionar sus tareas colectivas en el campo de batalla. Estos ejercicios pueden ser de carácter general, o pueden ser detallados ensayos específicos para misiones futuras.

Los ejercicios de puesto de mando, se limitan en gran medida a los comandantes y su personal asesor. Su propósito es familiarizar al personal con las preferencias y estilos de operación de sus comandantes, así como ejercitar las técnicas y procedimientos del personal, para revisar planes de contingencia particular.

Ejercicios tácticos sin tropas, proporcionan a los líderes tácticos oportunidades para ejercitar su criterio, permitiendo al mismo tiempo que otros elementos de unidad lleven a cabo el entrenamiento y la educación de sus propios subordinados. Existen dos puntos de vista para la realización de ellos.

El primer método, proporciona al líder una oportunidad para evaluar a un subordinado, en cuanto a la capacidad para desempeñarse en un determinado escenario. Este método coloca a los estudiantes en un área de operaciones y proporciona una situación que les permita planificar y ejecutar una tarea; por ejemplo, "Establecer una defensa en pendiente trasera." El objetivo aquí es ejercer el dominio táctico en el emplazamiento de las armas y el uso del terreno.

El segundo método también pone a los estudiantes en un área de operaciones y proporciona una situación, pero les entrega una orden tipo misión, por ejemplo, "Impedir el movimiento enemigo al norte de la Ruta 348." El objetivo aquí es el ejercicio del criterio. Antes que moverse al terreno, los estudiantes deben primero decidir si atacar o defender y apoyar sus conclusiones con un razonamiento. El razonamiento es entonces discutido y criticado. Este punto de

vista alienta a los estudiantes a demostrar el ingenio y la iniciativa. Dan rienda suelta a emplear sus recursos, como les parezca conveniente para lograr los resultados deseados.⁽⁶⁾

Juegos de guerra

Los juegos de guerra pueden ser una valiosa herramienta para comprender los múltiples factores que influyen en las decisiones del líder. La moral, el enemigo y situaciones amistosas, la intención del comandante superior, el poder de fuego, la movilidad, y el terreno, son sólo algunos de los factores de decisión incluidos en la ejecución de los juegos de guerra. En todas estas simulaciones, desde el cajón de arena, a un juego de guerra de tablero comercial o hasta un simulador computarizado, la rutina debe ser evitada. Mientras menos conocido el entorno, mayor será la creatividad que el estudiante debe mostrar.

Los ejercicios de cajón de arena, juegos de decisión tácticas, ejercicios en carta, presentan a los estudiantes una situación general, órdenes tipo misión, y un mínimo de información sobre el enemigo y las fuerzas amigas. Los ejercicios de cajón de arena son especialmente adecuados para tácticos novatos. Estos presentan el terreno en tres dimensiones, mientras que un mapa requiere de la interpretación. Tanto los ejercicios en carta y como en el cajón de arena, permiten a los estudiantes conceptualizar la batalla, la entrega de sus decisiones y emisión de órdenes a sus subordinados. Posteriormente, los estudiantes discuten y critican sus decisiones. El debate debe centrarse en adoptar una decisión careciendo de información exacta o inteligencia completa.

Salidas a terreno

Las salidas a terreno presentan las realidades de este, la vegetación y el clima. Estas salidas pueden llevarse a cabo en al menos dos maneras.

El primer método proporciona a los estudiantes un área de operaciones, una situación general (por lo general, representada en la carta), y una misión. Al igual que en el cajón de arena y ejercicios de carta, los estudiantes deben describir su visión de la batalla. Una vez elegido un plan, el grupo comienza desplazarse en el terreno de acuerdo con dicho plan. El grupo entonces se encontrará con un terreno y obstáculos imprevistos, mientras que los instructores agregarán las acciones enemigas a la problemática del juego. De esta manera, los estudiantes deben lidiar con la disparidad entre las cifras del terreno y la vegetación, con lo previsto en la carta, así como el caos y la incertidumbre generados por las acciones enemigas que, invariablemente se producen en el mundo real las operaciones.

El segundo método consiste en el estudio de los campos de batalla históricos. Obtenemos una posición ventajosa en combate, a través de conocer el

(6) Para más información, lea MCRP 3-0B, "Cómo Conducir el Entrenamiento". (Noviembre 1996).

terreno dónde se libró la batalla, desde la perspectiva de ambos comandantes antagónicos. Obtenemos una nueva apreciación, a partir de los errores históricos de otros comandantes. A menudo, tales errores parecen incomprensibles, hasta que personalmente vemos el terreno. Sólo entonces podemos realmente considerar los cursos de acción alternativos que el comandante podría haber buscado. ⁽⁷⁾

Doble acción

Los ejercicios debieran proporcionar realismo. Los medios para alcanzar el realismo táctico son los ejercicios de “doble acción” o “juego de fuerza sobre fuerza”. Siempre que sea posible, el entrenamiento de las unidades, debe llevarse a cabo en la modalidad de doble acción. Este punto de vista puede ser utilizado por todos los líderes para el desarrollo de sus subordinados. Ofrece a ambos líderes y miembros de la unidad, la oportunidad de aplicar sus conocimientos teóricos y prácticos de combate contra una amenaza activa.

Los ejercicios de este tipo son adaptables a todos los escenarios tácticos y son además beneficiosos para todos los niveles. Tanto si se trata de equipos de exploración contra equipos de fuego, escuadrones aéreos combatiendo en el cielo, compañías, batallones y fuerzas aeroterrestres de Infantería de Marina operando unas contra otras, todos los líderes e individuos reciben un beneficio. Los líderes generan y ejecutan sus decisiones en contra de un oponente, al mismo tiempo que en los niveles individuales, los Infantes de Marina emplean sus habilidades contra un enemigo activo. A través de los ejercicios de doble acción, los Infantes de Marina aprenden a combatir como una organización y a enfrentar a un enemigo difícil y real. ⁽⁸⁾

Críticas

Un atributo clave de quienes deciden, es su capacidad para hacerlo con un razonamiento claro. Las críticas generan este proceso de razonamiento. Cualquier juego o ejercicio de decisión táctica, debiera culminar con una crítica.

El enfoque estándar para la realización de las críticas debe promover la iniciativa. Dado que cada situación táctica es única y que ningún entrenamiento puede abarcar más que una pequeña parte de las peculiaridades de la situación verdadera, no puede existir una solución ideal o de escuela. Las críticas deben centrarse en que el razonamiento de los estudiantes para hacer lo que hicieron. ¿Qué factores hicieron a un estudiante considerar, o no considerar, al hacer o estimar en una situación? ¿Fueron las decisiones que el estudiante tomó, concordes con esta estimación? ¿Fueron las acciones fueron ordenadas con sentido táctico? ¿Tienen una posibilidad razonable de alcanzar el éxito? ¿Qué tan

(7) William Glenn Robertson, “El Paseo del Equipo”. (Washington, D.C.: Centro de Historia Militar, 1987) provee de una excelente descripción de uso del terreno. (Quantico, VA: Marine Corps University, 1996).

(8) Esta sección refleja lo enfatizado MCDP 1, “Guerra”. Cumpliendo los requerimientos para asimilar en choque de voluntades encontrados en ejercicios de doble acción.

bien comunicó las órdenes a sus subordinados? Estas preguntas deben servir de base para las críticas. El objetivo es ampliar la capacidad analítica del líder, nivel de experiencia, y conocimientos básicos, con el consiguiente aumento de la capacidad y sentido creativo del estudiante, para lograr soluciones innovadoras a problemas difíciles.

Las críticas deben ser hechas con mente abierta y reflexiva, en vez de rígidas y desagradables. Los errores son esenciales para el proceso de aprendizaje y siempre deben ser presentados de forma positiva. El enfoque no debe ser en si un líder ha hecho bien o mal, sino más bien sobre los progresos logrados en el desarrollo general.

Debemos tener por objeto, proporcionar el mejor clima para el desarrollo de los líderes. Por lo tanto, el dañar la autoestima de un líder, especialmente en público, debe ser estrictamente evitado. Un líder con confianza en sí mismo, es la fuente de la que fluye la voluntad de asumir la responsabilidad y actuar con iniciativa.⁽⁹⁾

CONCLUSIÓN

En esta publicación, hemos explorado temas que nos ayudan a comprender los fundamentos y dominar el arte y ciencia de la táctica. A partir del estudio de nuestra filosofía de combate, hemos adquirido un sentido de la importancia de ser decisivos en la batalla. Para lograr esto, tenemos que visualizar claramente el espacio de combate, lo que se logra a través de la conciencia situacional, reconocimiento de patrones, y toma decisiones de manera intuitiva. También hemos discutido la manera en la que podemos obtener ventaja sobre el enemigo y obligarlo a someterse a nuestra voluntad. Realizamos también un estudio de cómo ser más rápido en relación con el enemigo, para adaptarse a condiciones cambiantes, cooperar para el éxito, explotar el éxito, y acabar con el enemigo. Por último, discutimos cómo podemos comenzar a actuar en base a estas ideas, durante nuestro entrenamiento para el combate. Las ideas presentadas en esta publicación tienen repercusiones mucho más allá del campo de batalla y la manera doctrinal en que pensamos acerca de la guerra. Ellas también influyen en nuestra forma en que organizamos —utilizando organizaciones de tarea y flexibilidad en las relaciones de mando y control— y en la forma en que nos dotamos de equipo para el combate.

Hacer la guerra al estilo de la “Guerra de maniobra”, exige una estrecha unión profesional de los oficiales y personal Infante de Marina, educado en su ciencia y en su arte. Cuando se le preguntó por qué los Marines tuvieron tanto éxito en la Operación Tormenta del Desierto, el General Boomer contestó:

(9) Acerca de como conducir las críticas y sostener discusiones, se revisa en MCRP 3-0A y MCRP 3-0B.

“Lo que hizo la gran diferencia en el campo de batalla es que había miles y miles de infantes de marina tomando constantemente la iniciativa. El joven Cabo echaba un vistazo, veía algo a 75 o 100 metros al frente que debía ser hecho, y salía y lo hacía sin que se le dijera. En la medida que he leído a través de algunas citas correspondientes a “Escudo del Desierto” y “Tormenta del Desierto”, este tema reaparece, una y otra vez. Ese espíritu agresivo proviene de estar bien entrenados, y de confiar en sus conocimientos profesionales.”⁽¹⁰⁾

Todo lo que hacemos en tiempo de paz debe ser en preparación para la guerra. Nuestra preparación para el combate depende del entrenamiento y de la educación, que desarrollan la acción y pensamiento esencial para la batalla.

(10) Melson, Englander, and Dawson, comps., pág. 94.