

Tácticas



Cuerpo de Marines de EE. UU.

DEPARTAMENTO DE LA MARINA
Cuartel General del Cuerpo de Marines de los
Estados Unidos, Washington, D.C. 20350-
3000

4 de abril de 2018

MODIFICACIÓN 1 al MCDP 1-3
Tácticas

1. Esta publicación ha sido editada para garantizar la neutralidad de género de todos los términos aplicables y apropiados, salvo aquellos regulados por una autoridad superior. El resto del contenido no se ha visto afectado.

2. Archiva esta hoja de transmisión al principio de esta publicación.

Revisado y aprobado en esta fecha.

POR ORDEN DEL COMANDANTE DEL
CUERPO DE MARINES

A handwritten signature in black ink, reading "Robert S. Walsh". The script is fluid and cursive, with the first letters of each name being capitalized and prominent.

ROBERT S. WALSH

Teniente general del Cuerpo de Marines de EE. UU.
Subcomandante para el Desarrollo e Integración del Combate

Números de control de publicación:

Publicación: 142 000002 00

Modificación: 142 000002 01

DEPARTAMENTO DE LA MARINA
Cuartel General del Cuerpo de Marines de los
Estados Unidos, Washington, D.C. 20350-
1775

30 de julio de 1997

PRÓLOGO

Esta publicación trata sobre cómo ganar en combate. Para ganar se requieren muchas cosas: excelencia en las técnicas, conocimiento del enemigo, liderazgo ejemplar, capacidad de juicio en el campo de batalla y potencia de combate bien orientada. Sin embargo, estos factores por sí solos no garantizan el éxito en la batalla. Muchos ejércitos, tanto vencedores como vencidos, han poseído muchos o todos estos atributos. Cuando examinamos de cerca las diferencias entre vencedores y vencidos, llegamos a una conclusión. El éxito recayó en aquellos ejércitos cuyos líderes, tanto de alto rango como de menor rango, supieron centrar mejor sus esfuerzos —sus habilidades y sus recursos— en un objetivo decisivo. Su éxito no se debió únicamente a la excelencia en las técnicas, los procedimientos y el material, sino a la capacidad de sus líderes para combinarlos de forma única y eficaz. Ganar en combate depende de líderes tácticos capaces de pensar de forma creativa y actuar con decisión.

Este libro es de igual relevancia para todos los líderes de la Infantería de Marina, independientemente de que sus funciones impliquen apoyo logístico de combate, apoyo al combate o armas de combate. Se aplica tanto al comandante de la fuerza operativa aeroterrestre de la Infantería de Marina como al comandante de escuadrón y al jefe de equipo de fuego. Todos los

marines se enfrentan a decisiones tácticas en combate, independientemente de sus funciones. Los líderes tácticos deben desarrollar y perfeccionar sus habilidades de combate mediante el estudio y la práctica. Esta publicación sirve de guía para ese desarrollo profesional. Aborda la teoría de la táctica y su aplicación en un entorno caótico e incierto.

Los conceptos e ideas que figuran en esta publicación han sido probados en combate. A lo largo de nuestra historia, una de las razones más importantes del éxito del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos ha sido la destreza militar de nuestros líderes en todos los niveles de mando. Gracias a su destreza táctica y a su criterio en el campo de batalla, nuestros comandantes lograron la ventaja táctica y operativa en el momento y el lugar decisivos.

Esta publicación es una revisión del Manual de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota 1-3, *Tácticas*, de 1991, y lo sustituye. La Publicación Doctrinal del Cuerpo de Marines (MCDP) 1-3 conserva íntegramente el espíritu, el alcance y los conceptos básicos de su predecesor. La MCDP 1-3 desarrolla y perfecciona algunos de esos conceptos; en concreto, se ha añadido un nuevo capítulo sobre cómo aprovechar el éxito y rematar la acción, y se ha reorganizado y ampliado parte del material original.

«*Tácticas*» está en consonancia con la MCDP 1, «*Combate*», y con el resto de publicaciones del Cuerpo de Marines sobre el combate. Partiendo de la base de que se conoce la guerra de maniobras, la MCDP 1-3 la aplica específicamente al nivel táctico de la guerra. Al igual que la MCDP 1, no es prescriptiva, sino descriptiva, y ofrece orientación en forma de conceptos e ideas.

Esta publicación establece la filosofía del Cuerpo de Marines para librar y ganar batallas.

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to C. C. Krulak, positioned above his printed name.

C. C. KRULAK

General, Cuerpo de Marines de EE.
UU. Comandante del Cuerpo de Marines

DISTRIBUCIÓN: 142 000002 00

© 1997 Gobierno de los Estados Unidos, representado por el Secretario de Marina. Todos los derechos reservados.

Tácticas

Capítulo 1. Comprensión de la táctica

Un arte y una ciencia — El entorno — Cómo vemos el combate y cómo luchamos — Tácticas del Cuerpo de Marines — Conclusión

Capítulo 2. Tomar una decisión

Anzio: un modelo de indecisión táctica — Cannas: una decisión táctica clara — Comprender la capacidad de decisión — El juicio militar — *Comprender la situación* — *Actuar con decisión* — Conclusión

Capítulo 3. Obtener ventaja

Armas combinadas — Maniobra — Aprovechar el entorno — Terreno — *Clima* — *Periodos de oscuridad o visibilidad reducida* — Fuerzas complementarias — Sorpresa — Acorralar al enemigo — Desarrollar una mentalidad de emboscada — Asimetría — Conclusión

Capítulo 4. Ser más rápido

La velocidad en el combate — ¿Qué es la velocidad? — Velocidad y tiempo — Sincronización — Velocidad relativa — Velocidad sostenida — Velocidad y cambio — Ganar en rapidez — Conclusión

Capítulo 5. Adaptación —Anticipación— —

Improvisación— —Planes flexibles— —

Descentralización— —Conclusión

Capítulo 6. Cooperar

El control en el combate — La cooperación — La disciplina — Conclusión

Capítulo 7. Aprovechar el éxito y rematar

Aprovechar la ventaja — Consolidación, explotación y persecución

— Acabar con el enemigo — Uso de la reserva en combate —

Conclusión

Capítulo 8. Hacerlo realidad Doctrina — Educación —

Entrenamiento — Métodos de entrenamiento y educación —

Lectura profesional y estudio histórico — Ejercicios tácticos — Juegos de

guerra — Recorridos por el terreno — Competición — Críticas —

Conclusión

Notas

Capítulo 1

Comprender la táctica

«En táctica, lo más importante no es si vas a la izquierda o a la derecha, sino por qué vas a la izquierda o a la derecha.»¹

—A. M. Gray

«Solo hay un principio en la guerra, y es este: golpea al enemigo lo más rápido que puedas y con toda la fuerza que puedas, donde más le duela, cuando no se lo espere.»²

—Sir William Slim

Este libro trata sobre cómo ganar en combate. Para ganar se requiere una comprensión y un conocimiento profundos de la táctica. Pero, ¿qué es la táctica?

UN ARTE Y UNA CIENCIA

La táctica es «el arte y la ciencia de ganar enfrentamientos y batallas. Incluye el uso de la potencia de fuego y la maniobra, la integración de las diferentes armas y el aprovechamiento inmediato del éxito para derrotar al enemigo»,³ así como el sostenimiento de las fuerzas durante el combate. También «incluye la aplicación *técnica* de la potencia de combate, que consiste en aquellas técnicas y procedimientos para llevar a cabo tareas específicas *dentro* de una acción táctica». ⁴Esta descripción procede de la doctrina del Cuerpo de Marines y refleja nuestro enfoque de la táctica. ¿Qué nos dice?

La táctica se refiere a los conceptos y métodos que utilizamos para alcanzar un objetivo concreto, ya sea en combate o en operaciones militares distintas de la guerra. En la guerra, la táctica es la aplicación del poder de combate para derrotar al enemigo en enfrentamientos y batallas. El poder de combate es la fuerza destructiva total que podemos ejercer contra el enemigo; es un producto único de diversos factores físicos, morales y mentales.⁵ La táctica da lugar a las acciones y contraacciones entre fuerzas opuestas. Incluye el uso de la maniobra, respaldada por la aplicación y coordinación del fuego, para obtener ventaja con el fin de derrotar al enemigo. En operaciones militares distintas de la guerra,

Tácticas del MCDP

1-3

la táctica puede consistir en los planes y métodos mediante los cuales llevamos a cabo otras misiones, como controlar una multitud o proporcionar un entorno seguro para el suministro de alimentos, medicinas o provisiones a una nación o a personas necesitadas.

Tal y como se indica en la definición, la táctica es una combinación de arte y ciencia para obtener la victoria sobre el enemigo. El arte de la táctica reside en cómo formamos y aplicamos de forma creativa la fuerza militar en una situación determinada. Implica la creación, el posicionamiento y la maniobra de la potencia de combate. ¿Cuándo flanqueamos al enemigo y cuándo tendemos una emboscada? ¿Cuándo atacamos y cuándo nos infiltramos? ¿Cómo utilizamos la velocidad y el impulso para lograr una ventaja decisiva? Esta creatividad es una capacidad desarrollada, adquirida a través de la formación, la práctica y la experiencia.

La ciencia de la táctica reside en la aplicación técnica del poder de combate. Incluye el dominio de las técnicas y procedimientos que contribuyen al desarrollo de habilidades de combate, como la puntería, la navegación, el manejo de armamento y el apoyo aéreo cercano. La ejecución de estas técnicas y procedimientos debe convertirse en algo natural para nosotros; esto requiere un entrenamiento intensivo y continuo. Sin el dominio de las habilidades básicas de combate, el arte y la creatividad en su aplicación son imposibles.

Ahora que hemos examinado el arte y la ciencia de la táctica, veamos cómo utilizamos la táctica para complementar la estrategia y la campaña. La estrategia y la campaña llevan a nuestras fuerzas a un lugar concreto en un momento determinado. Utilizamos la táctica para ganar en combate. Una guerra suele implicar muchos enfrentamientos individuales que forman un entramado continuo de actividad. A veces, un conjunto de enfrentamientos

1-4

se fusionan para conformar una batalla que puede durar horas, días o incluso varias semanas. La competencia táctica es indispensable para la victoria en tales enfrentamientos y batallas. Los líderes a nivel operativo y estratégico utilizan las victorias tácticas para lograr el éxito en la campaña y, en última instancia, en la guerra en su conjunto.

En combate, nuestro objetivo es la victoria. A veces esto implica la destrucción total de las fuerzas enemigas; otras veces, alcanzar la victoria puede ser posible atacando la voluntad de luchar del enemigo. El Cuerpo de Marines debe estar igualmente preparado para ganar en ambas situaciones: aquellas en las que las fuerzas enemigas deben ser destruidas por completo (como durante la Segunda Guerra Mundial) y aquellas en las que la destrucción total de las fuerzas enemigas puede no ser necesaria o incluso deseable. Como afirmó el general al mando de la 1.^a División de Marines en la operación Tormenta del Desierto: «Nuestro objetivo no era destruirlo todo. Nuestro objetivo era la mentalidad iraquí y llegar más allá de ella»⁶. El general al mando de la 1.^a División de Infantería de Marina sabía que el camino hacia la victoria no residía en la destrucción total de las fuerzas iraquíes, sino en minar su voluntad de luchar.

EL ENTORNO

El ámbito táctico es un entorno dinámico y en constante cambio. La complejidad de este entorno hace que el combate sea caótico e impredecible. Como ejemplo de confusión y caos en el campo de batalla, consideremos el asalto anfibio a la isla de Tarawa en noviembre de 1943.

Tácticas del MCDP

1-3

Durante el asalto, la combinación de un elevado número de bajas, la falta de comunicaciones eficaces y la interrupción de los desembarcos de los Regimientos 2.º y 8.º de Infantería de Marina en las playas de asalto provocó una situación caótica y casi desastrosa para la 2.ª División de Infantería de Marina. Las unidades quedaron diezmadas bajo un intenso fuego enemigo. Los marines supervivientes se apiñaron bajo un dique de troncos de cocotero, en unidades entremezcladas y sin comunicaciones efectivas. Las lanchas de desembarco que transportaban refuerzos y suministros no pudieron superar el arrecife de coral para llegar a las playas de desembarco. Solo gracias a un liderazgo audaz, a la iniciativa y al trabajo en equipo pudieron los marines salir de la playa y aniquilar a las fuerzas japonesas defensoras.⁷

La violencia del combate no hace más que 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 denominó «la guerra en su peor expresión»:

La primera noche en Iwo Jima solo puede describirse como una pesadilla infernal. Por la mañana, los cadáveres yacían esparcidos por la playa. Habían muerto de la forma más violenta posible. En ningún otro lugar del Pacífico he visto cadáveres tan destrozados. Muchos estaban cortados por la mitad. Las piernas y los brazos yacían a cincuenta pies de distancia de los cuerpos.⁸

La batalla es la colisión de fuerzas opuestas: animadas, interactivas e impredecibles en su comportamiento. El rendimiento varía de una semana a otra, de un día a otro e incluso de una hora a otra, a medida que una unidad interactúa con su entorno y con el enemigo.

Las fuerzas militares son sistemas complejos formados por individuos y equipamiento. Interactúan interna y externamente de formas aparentemente

1-6

caóticas. Como escribió Clausewitz: «Un batallón está formado por individuos, y el menos importante de ellos puede, por casualidad, retrasar las cosas o... hacer que salgan mal».⁹ Como marines, creemos que las acciones de un solo individuo pueden tener un gran impacto en el combate y también pueden hacer que las cosas salgan bien. Por ejemplo, el sargento John Basilone, como artillero de ametralladora en Guadalcanal, contribuyó «en gran medida a la aniquilación virtual de un regimiento japonés»⁽¹⁰⁾. Mantuvo firmemente su posición frente a repetidos asaltos en oleadas y fue fundamental para neutralizar la capacidad del enemigo de proseguir el ataque, obligándole a retirarse sin alcanzar sus objetivos.

La batalla también se ve influida por diversas condiciones externas — las directrices y misiones establecidas por las autoridades, el terreno, las condiciones meteorológicas, la actitud de la población civil— que a menudo no pueden preverse. El resultado del combate solo puede anticiparse en términos de probabilidades.

La tecnología también afecta al entorno táctico, aunque no siempre como se prevé. La tecnología puede reducir la incertidumbre, pero también puede aumentarla. Los espartanos, organizados en falanges, atacaban en formación cerrada, lo que facilitaba la visión y el control de las propias fuerzas. Hoy en día, las formaciones tácticas están menos definidas, ya que las distancias entre los elementos han aumentado, lo que complica el mando y el control. El aumento de la letalidad de las armas, el alcance de las comunicaciones y la movilidad táctica nos obligan a dispersar las fuerzas a lo largo de mayores distancias. La guerra es más fluida como resultado de la tecnología. Mientras que la ametralladora ralentizó la guerra en la Primera Guerra Mundial, innovaciones tácticas como el tanque, el avión y el portaaviones hicieron que la guerra fuera más rápida y fluida en la Segunda Guerra Mundial.

Tácticas del MCDP

1-3

Es probable que las batallas futuras sean aún más caóticas. Aunque el combate en la Operación Tormenta del Desierto se libró entre fuerzas bastante bien definidas en un espacio bien delimitado, las fuerzas y las zonas de operaciones en Vietnam, Somalia y Granada estaban mucho menos definidas. Las unidades enemigas estaban dispersas y, a menudo, ocultas entre la población civil, lo que las hacía difíciles de detectar y aún más difíciles de atacar. Convergían en el momento y el lugar que ellas elegían. Es posible que los adversarios del futuro opten por luchar de esta manera para contrarrestar nuestra abrumadora superioridad en potencia de fuego.

Este entorno caótico también ofrece oportunidades. Clausewitz escribió sobre el combate: «Ninguna otra actividad humana está tan continuamente . . . «ligada al azar»¹¹. El reto consiste en reconocer la oportunidad cuando surge en medio del caos y la incertidumbre, y aprovecharla para obtener una victoria clara e inequívoca. Cuando se analizan a lo largo del tiempo, incluso los sistemas más caóticos pueden revelar patrones recurrentes que luego pueden aprovecharse. El estrategia experimentado buscará estos patrones recurrentes que puedan aprovecharse en su beneficio.

CÓMO VEMOS EL COMBATE Y CÓMO LUCHAMOS

La forma en que percibimos el entorno de combate determina en gran medida cómo actuamos en él. Existen dos visiones contrapuestas del combate. Algunos lo ven en términos sencillos, como si la batalla y el entorno representaran un sistema mecánico cerrado. Esta visión «determinista» sostiene que el combate es predecible. Entre los defensores de esta

1-8

visión se encuentran los teóricos militares que buscan reglas prescriptivas para la batalla y los analistas que predicen los resultados de las batallas basándose en las proporciones de fuerzas. La otra visión es que el combate es caótico e incierto. En esta visión «probabilística», la batalla se considera un fenómeno complejo en el que los participantes interactúan entre sí y responden y se adaptan a su entorno. El punto de vista probabilístico considera que el combate es impredecible. Las distinciones entre estas dos visiones del combate son importantes. Determinan las decisiones que toman los comandantes en combate.

La visión determinista del combate suele conducir a un control centralizado. Puede ser una receta para la microgestión, que sofoca la iniciativa que necesitan los subordinados para hacer frente a las inevitables incertidumbres del combate. Las órdenes y los planes excesivamente prescriptivos inhiben la capacidad de una unidad para hacer frente a la incertidumbre y al cambio. Con el tiempo, la unidad, inflexible e incapaz de adaptarse, puede verse desbordada por los acontecimientos.

La visión probabilística del combate reconoce que la complejidad y la incertidumbre de la guerra conducen a un enfoque más descentralizado del control. Depositamos mayor confianza en los subordinados para lograr el resultado deseado. Mediante el uso de las órdenes de misión y la intención del comandante, los subordinados son capaces de gestionar situaciones imprevistas y aprovechar las oportunidades que surjan.

Las tácticas del Cuerpo de Marines se basan en la visión probabilística del combate. Debemos ser capaces de hacer frente a la incertidumbre y operar en un entorno de combate en constante cambio. Debemos ser flexibles y responder a los cambios en la situación. No hay reglas fijas que puedan aplicarse automáticamente, y cada situación es diferente. Como decía un manual de táctica hace más de medio siglo: «El

Tácticas del MCDP

1-3

líder que se esfuerza frenéticamente por recordar lo que hizo otra persona en una situación ligeramente similar ya ha puesto un pie en el camino muy transitado que conduce a la ruina.»¹²

Los líderes deben recordar que no hay reglas fijas ni listas de comprobación precisas, pero sí hay límites. Por eso los líderes exitosos estudian, se entrenan y ejercitan su mente para mejorar su destreza táctica. Estudiamos ejemplos de éxitos y fracasos no para imitar el plan de otra persona, sino para aumentar nuestra propia comprensión y competencia táctica.

TÁCTICAS DEL CUERPO DE MARINES

La ejecución exitosa de las tácticas del Cuerpo de Marines depende de la aplicación reflexiva de una serie de conceptos tácticos con el fin de alcanzar el éxito en el campo de batalla. Entre estos conceptos, son fundamentales *tomar una decisión, obtener ventaja, ser más rápido, adaptarse, cooperar y aprovechar el éxito*. Cada uno de estos conceptos se analiza en detalle más adelante en esta publicación. El empleo creativo y práctico de estas ideas a lo largo de la planificación y ejecución de las tácticas conduce al éxito. Estos conceptos no son ideas aisladas, sino que deben combinarse para lograr un efecto mayor que la suma de sus partes. Parte del arte y la ciencia de la táctica reside en saber dónde y cuándo aplicar estos conceptos y qué combinaciones utilizar para lograr el efecto deseado.

El número y la definición de estos conceptos no son fijos, y su orden de presentación no indica su importancia. Los marines pueden encontrar en sus estudios ideas nuevas o ligeramente diferentes que puedan ser igual de importantes. Estas ideas se presentan en esta publicación para que los lectores reflexionen sobre cómo alcanzar el éxito en el campo de batalla. Estos conceptos ayudan a proporcionar un marco para desarrollar una mentalidad táctica que ha sido durante mucho tiempo un sello distintivo de los líderes de los marines, desde el cabo hasta el general.

CONCLUSIÓN

La excelencia táctica es el sello distintivo de un líder del Cuerpo de Marines. Luchamos y vencemos en combate gracias a nuestro dominio tanto del arte como de la ciencia de la táctica. El arte de la táctica implica el uso creativo e innovador de los conceptos de la guerra de maniobras, mientras que la ciencia de la táctica requiere destreza en las técnicas y procedimientos básicos de combate. Es nuestra responsabilidad, como líderes de los marines, trabajar continuamente para desarrollar nuestra propia competencia táctica y la de nuestros marines. La comprensión de los conceptos presentados en esta publicación sienta las bases para ese desarrollo.

Capítulo 2

Alcanzar una Decisión

«De ello se deduce, pues, que el líder que desee convertirse en un estratega competente debe, en primer lugar, cerrar su mente a las fórmulas seductoras que personas bienintencionadas ofrecen en nombre de la victoria. Para dominar su difícil arte, debe aprender a ir al meollo de una situación, reconocer sus elementos decisivos y basar su línea de actuación en ellos.»¹

—La infantería en combate

«Debemos ser implacablemente oportunistas, buscando activamente signos de debilidad, contra los que dirigiremos toda la potencia de combate disponible. Y cuando llegue la oportunidad decisiva, debemos aprovecharla al máximo y de forma agresiva, dedicando hasta la última gota de potencia de combate que podamos reunir y llevándonos hasta los límites del agotamiento.»²

—FMFM 1, *Warfighting*

Nota del traductor: En el lenguaje militar español, la expresión «alcanzar una decisión» es un giro técnico consolidado. No se refiere al acto mental de «tomar una decisión», sino a lograr un momento o una situación en el combate que resulte decisivo, es decir, que incline el resultado de la batalla de forma irreversible a nuestro favor. Es equivalente al concepto táctico anglosajón de achieving a decision.

La táctica es el empleo de unidades en combate. El objetivo de la táctica es alcanzar el éxito militar mediante una decisión en la batalla. El empleo de acciones tácticas para alcanzar una decisión es fundamental en la táctica del Cuerpo de Marines.

En el pasado, las fuerzas militares a menudo solo lograban avances incrementales cuando buscaban la victoria: tomar una colina por aquí o una localidad por allá, hacer avanzar el frente unos pocos kilómetros o aumentar el número de bajas. A veces, estos avances incrementales eran el resultado de un enemigo competente o de la naturaleza caótica de la guerra. Sin embargo, en muchas ocasiones los comandantes buscaban avances incrementales como medio para alcanzar la victoria. Esta visión incrementalista considera la guerra como un proceso lento y acumulativo, y su mejor ejemplo son las tácticas de desgaste que se observaron en el frente occidental durante la Primera Guerra Mundial. Allí, los adversarios estaban más o menos igualados, y sus tácticas dieron lugar a una acción indecisa. En Vietnam, donde las fuerzas enemigas presentaban capacidades militares muy dispares, el enfoque incremental llevó a Estados Unidos a depender excesivamente de la potencia de fuego y del recuento de bajas. Esto, a su vez, condujo a la realización de operaciones militares que a menudo resultaban irrelevantes para el resultado de la guerra, aunque la comparación de las proporciones de bajas pareciera favorable.

Por lo tanto, el Cuerpo de Marines ha adoptado una forma más flexible, imaginativa y eficaz de librar la guerra: la guerra de maniobras. El éxito de los marines con este enfoque ha quedado demostrado en lugares como Granada y el Golfo Pérsico. A diferencia de las tácticas basadas en el desgaste gradual, las tácticas de la guerra de maniobras siempre tienen como objetivo una acción decisiva.

Tácticas del MCDP

1-3

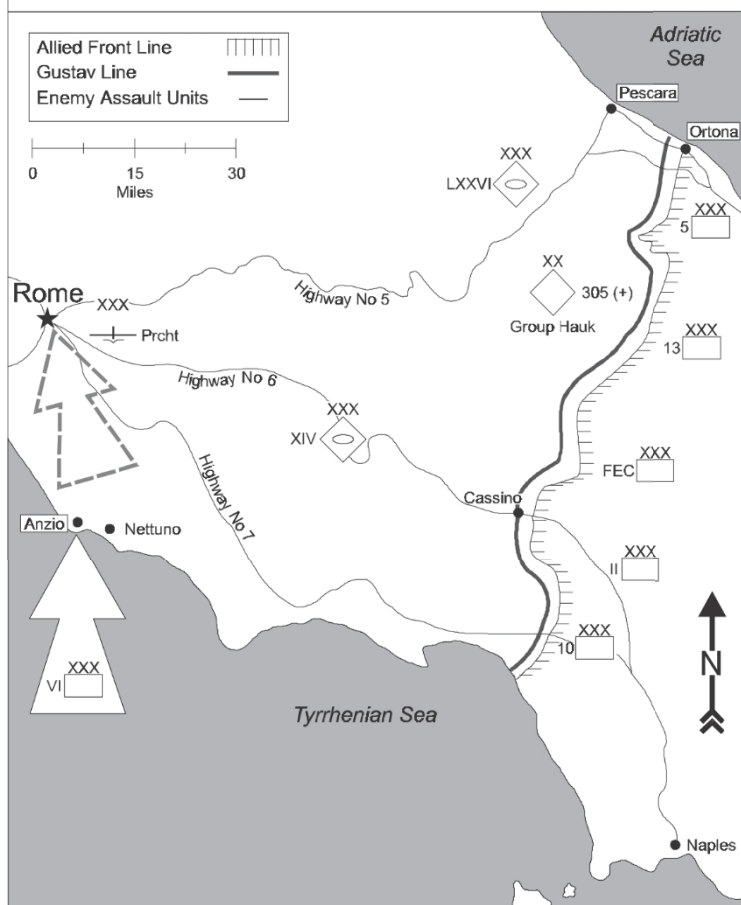
Esto no significa, sin embargo, que el combate deba considerarse como un ballet de movimientos sin derramamiento de sangre. El combate, especialmente en el nivel táctico de la guerra, se caracterizará por enfrentamientos duros, brutales y desesperados. Debemos recordar que la guerra es un choque violento entre dos voluntades opuestas en el que cada bando intenta arrebatar ventaja al otro. Es posible que nuestros futuros enemigos no nos permitan obtener, mantener o emplear la superioridad tecnológica o numérica. La batalla del futuro puede ser sangrienta y dura, y eso hace que sea de vital importancia que los líderes de la Infantería de Marina se esfuercen por desarrollar la competencia táctica.

¿Qué entendemos por *alcanzar una decisión*? Dedica un momento a comparar estos dos ejemplos históricos.

ANZIO: UN MODELO DE INDECISIÓN TÁCTICA

A finales de 1943, los Aliados buscaban una forma de romper el estancamiento en Italia. La campaña se había estancado en el frente de Cassino y se asemejaba a la guerra de trincheras de la Primera Guerra Mundial. Con el fin de mantener la presión sobre los alemanes, eludir las tenaces defensas alemanas en Cassino y capturar Roma, se concibió una operación audaz. La 3.^a División del Ejército de los Estados Unidos y la 1.^a División del Ejército británico llevarían a cabo un desembarco anfibio en Anzio, a unas 35 millas al sur de Roma. (Véase la figura.)

Indecisiveness: Anzio, 1944. THE OPPORTUNITY



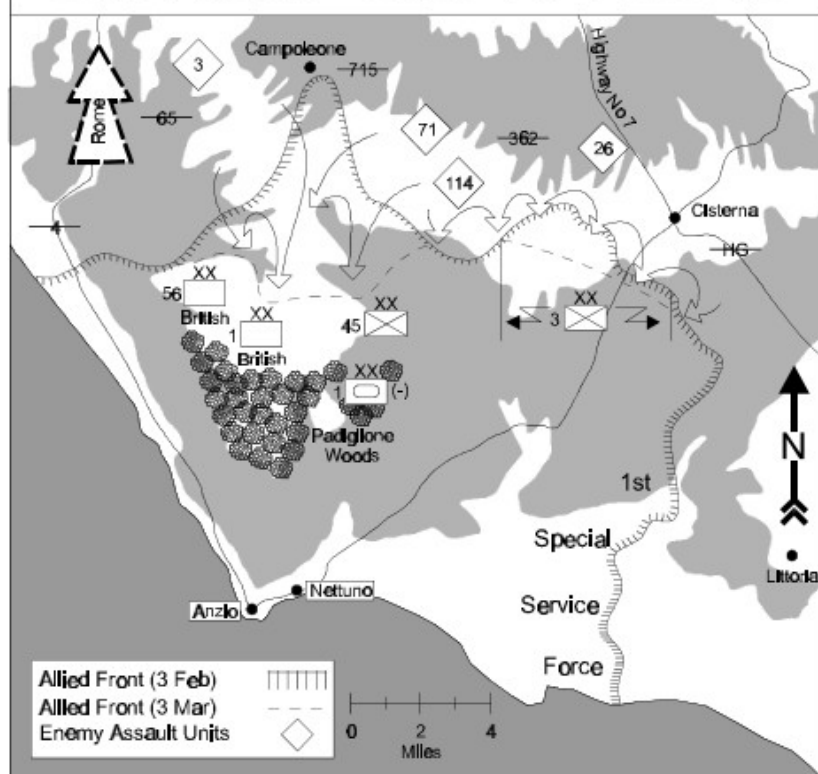
Tácticas del MCDP

1-3

Los Aliados lograron tomar por sorpresa al enemigo al desembarcar en Anzio el 22 de enero de 1944. Bajo el mando del general de división Lucas, del Ejército de los Estados Unidos, los estadounidenses y los británicos establecieron rápidamente una cabeza de playa y, a media mañana, avanzaron rápidamente tres millas hacia el interior ante una escasa resistencia alemana. Dado que la mayor parte de sus fuerzas se concentraba más al sur, en los alrededores de Cassino, los alemanes no tenían posibilidad alguna de reforzar la cabeza de playa de Anzio hasta el 23 o el 24 de enero. Si los Aliados aprovechaban su ventaja, el camino hacia Roma quedaría prácticamente indefenso. La toma de Roma habría tenido como efecto aislar a los defensores alemanes del sur y consolidar firmemente el control aliado sobre Italia.

Sin embargo, el general Lucas se demoró. Preocupado por extenderse en exceso y con el deseo de reforzar su logística en tierra, Lucas no supo aprovechar su ventaja inicial de sorpresa y permitió que los alemanes reforzaran la zona de Anzio. No fue hasta el 29 de enero cuando Lucas se sintió lo suficientemente fuerte como para lanzar una ofensiva, pero para entonces ya era demasiado tarde. Los alemanes habían llegado con todas sus fuerzas y se habían apoderado de las alturas dominantes en la zona de la cabeza de playa. No solo se estancó la ofensiva aliada en Anzio, sino que los alemanes tomaron la iniciativa y rápidamente amenazaron con hacer retroceder a los estadounidenses y británicos hasta el mar (véase la figura).

Indecisiveness: Anzio, 1944. OPPORTUNITY LOST



Tácticas del MCDP

1-3

Como resultado, los Aliados no lograron completar la reducción de las defensas alemanas en el sur de Italia ni tomar Roma hasta varios meses después. El general Lucas perdió una oportunidad enorme de explotar un éxito inicial y alcanzar un resultado decisivo.³

CANAS: UNA DECISIÓN TÁCTICA CLARA

El 2 de agosto del 216 a. C., el general cartaginés Aníbal se enfrentó al ejército romano al mando de Terencio Varrón cerca de la ciudad de Cannas, en el sur de Italia. Aníbal basó su táctica en las características específicas de ambos ejércitos y en la personalidad agresiva del comandante romano.

Al amanecer, Aníbal desplegó su fuerza de 50 000 veteranos con el flanco izquierdo anclado en el río Aufidus, a salvo de un cerco por parte de los romanos, que eran más numerosos. Su centro contaba únicamente con una delgada línea de infantería. Su fuerza principal se concentraba en los flancos. Sus alas izquierda y derecha contaban cada una con profundas falanges de infantería pesada. Ocho mil jinetes unían el flanco izquierdo de su línea con el río. Dos mil jinetes protegían su flanco derecho, que quedaba al descubierto. Ocho mil soldados custodiaban el campamento en la retaguardia.

Varrón y más de 80 000 romanos aceptaron el desafío. Al ver los flancos cartagineses bien protegidos, Varrón descartó cualquier intento de cerco. Decidió aplastar a su adversario por la mera superioridad numérica. Colocó a 65 000 soldados en su centro; 2 400

de caballería a su derecha; y 4 800 de caballería a su izquierda, y envió a 11 000 soldados a atacar el campamento cartaginés.

Tras unas escaramuzas preliminares, Aníbal hizo avanzar su línea central ligera formando un saliente contra el centro romano. (Véase A en la figura.) A continuación, su caballería pesada de la izquierda aplastó a la caballería romana enemiga y rodeó por completo la retaguardia romana para atacar a la caballería romana del otro flanco. La caballería romana huyó del campo de batalla.

A continuación, la caballería pesada cartaginesa se volvió para asaltar la retaguardia de la densa infantería romana que había hecho retroceder la delgada línea central de Aníbal. Al mismo tiempo, Aníbal hizo girar las alas derecha e izquierda hacia los flancos del centro romano. Los romanos quedaron acorralados, incapaces de maniobrar o de utilizar sus armas con eficacia. (Véase el punto B en la figura.) Entre 50 000 y 60 000 romanos murieron aquel día, cuando el ejército de Varrón fue aniquilado.

COMPRENDER EL CARÁCTER DECISIVO

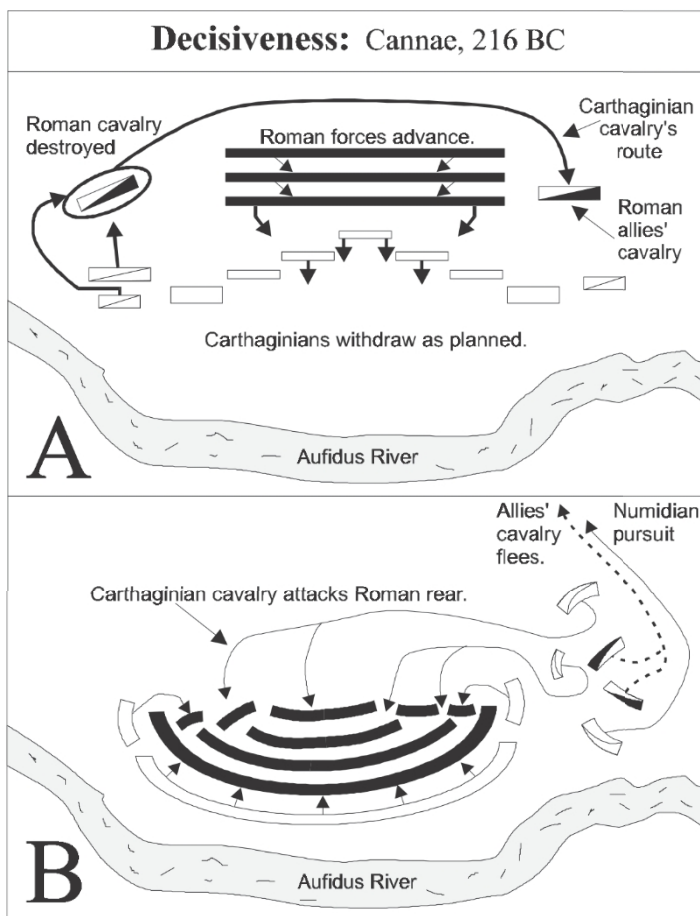
¿Qué nos dicen estos ejemplos sobre cómo alcanzar una decisión?

En primer lugar, alcanzar una decisión es importante. Una batalla indecisa desperdicia las vidas de quienes luchan y mueren en ella. También desperdicia los esfuerzos de quienes sobreviven. Todos los costes —las muertes, las heridas, el sudor y el esfuerzo, el equipamiento destruido o agotado, los suministros gastados— se sufren a cambio de una ganancia insignificante.

Tácticas del MCDP

1-3

Tales batallas no tienen sentido, salvo por las pérdidas comparativas y, tal vez, una ganancia incremental para uno u otro bando.



En segundo lugar, alcanzar un resultado decisivo no es fácil. La historia está plagada de batallas indecisas. A veces fueron la habilidad y la determinación del enemigo las que impidieron incluso a un comandante victorioso alcanzar un objetivo decisivo. En otros casos, los comandantes libraron una batalla sin vislumbrar un resultado más amplio para sus acciones. A veces, incluso con la intención de que la batalla fuera decisiva, no pudieron alcanzar sus objetivos debido al caos y la fricción que caracterizan la naturaleza de la guerra y que hacen tan difícil la victoria decisiva.

Esto nos lleva a la tercera lección que nos enseñan nuestros ejemplos. Para ser decisiva, una batalla o un enfrentamiento debe conducir a un resultado que vaya más allá de sí misma. Dentro de una batalla, una acción decisiva debe conducir directamente a la victoria en la campaña o en la guerra en su conjunto. Para que la batalla sea decisiva, debe conducir directamente a un éxito mayor en la guerra en su conjunto.

Por otra parte, no debemos buscar la decisividad por sí misma. Al fin y al cabo, no buscamos una decisión si es probable que nos sea desfavorable. Buscamos garantizar —en la medida de lo posible, dadas las incertidumbres inherentes a la guerra— que la batalla se desarrolle a nuestro favor. Hemos inclinado la balanza a nuestro favor antes de que las cartas se pongan sobre la mesa. De lo contrario, buscar una batalla decisiva es una apuesta irresponsable.

Cuando buscamos la batalla, debemos buscar la victoria: el cumplimiento de la misión asignada que conduzca a nuevos avances significativos para la fuerza en su conjunto. En Anzio, el objetivo de los Aliados era romper el estancamiento en el sur, abriendo un frente meridional que obligara a Alemania a desplazar fuerzas adicionales de la defensa de Normandía. Este debilitamiento de las defensas de Normandía respaldaría nuestra invasión prevista de Francia más adelante ese mismo año. En Cannas, Cartago ganó una ronda en su larga contienda con Roma por el dominio del

Tácticas del MCDP

1-3

Mediterráneo. Estas batallas tácticas se planificaban teniendo en cuenta su efecto operativo y estratégico global. Las consecuencias de un enfrentamiento táctico debían conducir al logro de los objetivos operativos y estratégicos.

EL BUEN JUICIO MILITAR

Una vez que comprendemos qué se entiende por el término decisivo y por qué es importante buscar una decisión, surge naturalmente una pregunta: ¿cómo lo hacemos?

No hay una respuesta fácil a esa pregunta; cada batalla tendrá sus propias respuestas únicas. Como ocurre con tantas cosas en la guerra, depende de la situación. Ninguna fórmula, proceso, acrónimo o palabra de moda puede proporcionar la respuesta. Más bien, la respuesta está en el juicio militar, en la capacidad del comandante para comprender el campo de batalla y actuar con decisión. El juicio militar es una habilidad desarrollada que se perfecciona gracias a la sabiduría adquirida a través de la experiencia. Combinado con la conciencia situacional, el juicio militar nos permite identificar patrones emergentes, discernir vulnerabilidades críticas y concentrar la potencia de combate.

Comprender la situación

El primer requisito de un comandante es comprender la situación. El táctico eficaz analiza la situación para formarse una idea clara de lo que está ocurriendo, cómo se ha llegado a esa situación y cómo podría evolucionar en el futuro. Teniendo en cuenta los factores de misión, enemigo, terreno y clima, las tropas y el apoyo disponible, así como el tiempo

disponible (METT-T), el comandante debe analizar minuciosamente todas las acciones, determinar el resultado deseado y establecer los medios para lograrlo. Parte del razonamiento del comandante también debe incluir ponerse en el lugar del enemigo, considerar cuál podría ser la mejor línea de actuación del enemigo y decidir cómo contrarrestarla. Analizar estos elementos ayuda al comandante a desarrollar una mayor conciencia situacional.

Basándose en esta comprensión de la situación, el comandante puede empezar a formarse una imagen mental de cómo podría librarse la batalla. En el centro del razonamiento del comandante debe estar la pregunta: «En esta situación, ¿qué esfuerzos serán decisivos?». El comandante se plantea esta pregunta no solo una vez, sino repetidamente a medida que avanza la batalla. El comandante también debe tener en cuenta los posibles resultados y las nuevas situaciones que se derivarán de esas posibilidades. A medida que la situación cambie, también lo harán la solución y las acciones que se deriven de ella.

En cada situación, el líder debe decidir cuáles de los innumerables y a menudo confusos datos son importantes y fiables. El líder debe determinar qué está intentando hacer el enemigo y cómo contrarrestar sus esfuerzos. La habilidad del líder consiste esencialmente en el reconocimiento de patrones, es decir, la capacidad de completar correctamente el resto del cuadro tras ver solo unas pocas piezas del rompecabezas. El reconocimiento de patrones es la capacidad de comprender el verdadero significado y la dinámica de una situación con información limitada. El reconocimiento de patrones es una habilidad clave para el éxito en el campo de batalla.

La táctica exige que los líderes tomen decisiones. Un líder debe tomar decisiones en un entorno en constante cambio, caracterizado por la fricción, la incertidumbre y el peligro.

Tácticas del MCDP

1-3

Tomar decisiones eficaces y actuar en consecuencia más rápido que el enemigo es un elemento crucial de las tácticas del Cuerpo de Marines.

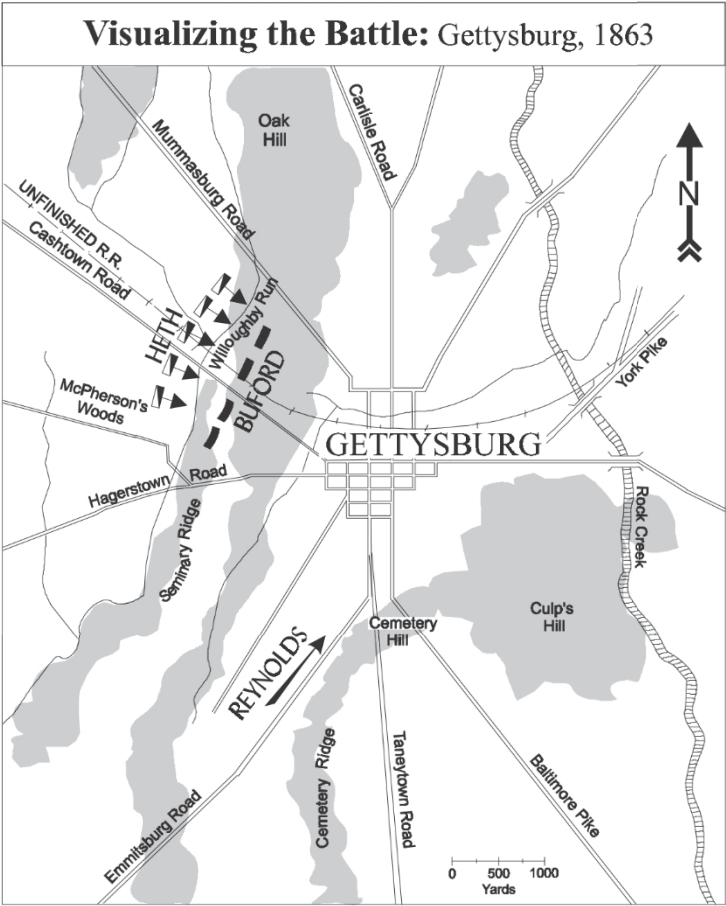
A veces puede haber tiempo para analizar las situaciones con detenimiento y considerar múltiples opciones. Comparar varias opciones y seleccionar la mejor se conoce como toma de decisiones analítica. Cuando el tiempo permite a un comandante aplicar la toma de decisiones analítica —normalmente antes de que comience un enfrentamiento o una batalla—, el comandante debe aprovecharla al máximo.

Sin embargo, una vez en combate, el comandante se da cuenta de que el tiempo es escaso y que la necesidad de actuar con rapidez es primordial. En algunos casos, acelerar el proceso de toma de decisiones analítica puede ser suficiente; sin embargo, en la mayoría de los casos se requiere la toma de decisiones intuitiva para generar y mantener el ritmo. La toma de decisiones intuitiva se basa en la capacidad intuitiva del comandante para reconocer los elementos clave de un problema concreto y llegar a la decisión adecuada sin tener que comparar múltiples opciones. La intuición no es una cualidad misteriosa. Se trata más bien de una habilidad desarrollada, firmemente arraigada en la experiencia, y que puede perfeccionarse aún más mediante la formación y la práctica. No está exenta de cierto riesgo, sin embargo, y los líderes deben emplear el estilo de toma de decisiones que mejor se adapte a ellos.

Los líderes con una sólida conciencia situacional y una amplia experiencia pueden actuar con rapidez porque tienen una comprensión intuitiva de la situación, saben lo que hay que hacer y saben lo que se puede hacer. Esta percepción se ha denominado a menudo *coup d'oeil* (pronunciado «ku doej»), un término francés que significa literalmente «golpe de ojo». También se le ha llamado «sentido táctico».

El enfoque del general de brigada del Ejército de la Unión John Buford ante la Batalla de Gettysburg ofrece un buen ejemplo de cómo comprender la batalla para que ello conduzca a una decisión. Al llegar a Gettysburg con una división de caballería la mañana del 30 de junio de 1863, Buford vio cómo se acercaban las fuerzas confederadas desde el noroeste. Con el grueso de las fuerzas de la Unión aún a varias millas de distancia, Buford fue capaz de visualizar mentalmente la batalla que se avecinaba. Desde su posición en una colina a las afueras de la ciudad, pudo ver que la ocupación temprana de las alturas al oeste de Gettysburg era fundamental para dar tiempo al Ejército del Potomac a concentrar sus fuerzas. La ocupación de estas alturas también preservaría la ventaja táctica que suponían las elevaciones situadas a la retaguardia de Buford para el Ejército de la Unión una vez que este llegara al campo de batalla. Buford también sabía que, si se permitía a los confederados concentrar primero sus fuerzas en torno a las alturas del sur y el oeste, Lee tendría ventaja sobre las fuerzas de la Unión que iban llegando.

Tras desplegar rápidamente una brigada al oeste de la ciudad a lo largo de McPherson Ridge, el general Buford se atrincheró para defender Gettysburg hasta la llegada de los refuerzos de la Unión. El 1 de julio, al día siguiente, mantuvo su posición frente a una división de infantería confederada apoyada por artillería hasta que el Segundo Cuerpo del general John Reynolds llegó y reforzó la línea. La capacidad del general Buford para prever la batalla que se avecinaba, actuar con rapidez en el despliegue de sus fuerzas y mantener las alturas 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 capacidad excepcional para captar la esencia de una situación táctica mediante la habilidad para reconocer patrones y la toma de decisiones intuitiva.



Actuar con decisión

Nuestra capacidad para comprender la situación no sirve de nada si no estamos preparados para actuar con decisión. Cuando se presente la oportunidad, debemos explotarla al máximo y con agresividad, dedicando hasta la última gota de potencia de combate que podamos reunir y llevándonos al límite del agotamiento. Las claves de este esfuerzo son identificar las vulnerabilidades críticas del enemigo, configurar el área de operaciones a nuestro favor, designar un esfuerzo principal para concentrar nuestra potencia de combate y actuar de forma audaz e implacable.

Vulnerabilidades críticas. Para alcanzar el éxito en el campo de batalla, no basta con generar una potencia de combate superior. Debemos concentrar esa potencia de combate. Debemos centrar nuestros esfuerzos en una vulnerabilidad crítica, es decir, una vulnerabilidad que nos permita destruir alguna capacidad sin la cual el enemigo no pueda funcionar eficazmente.

Buscar las vulnerabilidades del enemigo significa atacar con nuestra fuerza contra la debilidad del enemigo (en lugar de contra su punto fuerte) y en un momento en que el enemigo no está preparado. Es ahí donde a menudo podemos causar el mayor daño con el menor coste para nosotros. En la práctica, esto suele significar evitar el frente del enemigo, donde se centra su atención, y atacar sus flancos y su retaguardia, donde el enemigo no nos espera.

Sin embargo, el mero hecho de que un objetivo sea vulnerable no significa que merezca la pena atacarlo. Debemos dirigir nuestros recursos y atacar

Tácticas del MCDP

1-3

aquellas capacidades que son fundamentales para que el enemigo pueda funcionar —defenderse, atacar o mantenerse, o bien dirigir sus fuerzas—. Debemos centrar nuestros esfuerzos en aquellas vulnerabilidades críticas que dobleguen al enemigo a nuestra voluntad lo más rápidamente posible.

En el nivel táctico más básico, esto puede significar utilizar el fuego y la maniobra para eliminar una posición de ametralladora que constituya la columna vertebral de la defensa enemiga. Puede significar aprovechar una brecha en los campos de fuego del enemigo que nos permita penetrar en la retaguardia de su posición. Puede significar aprovechar la falta de defensas aéreas del enemigo solicitando apoyo aéreo cercano. Puede significar aprovechar la falta de movilidad del enemigo para arrollar rápidamente una posición clave antes de que este pueda reaccionar. Puede significar interceptar las rutas de reabastecimiento del enemigo cuando sus suministros se estén agotando. Puede significar aprovechar la falta de armas de largo alcance mediante el empleo de tácticas de ataque a distancia. Sea cual sea la vulnerabilidad crítica del enemigo que determinemos, debemos estar preparados para aprovecharla rápidamente.

No existe una fórmula para determinar las vulnerabilidades críticas. Cada situación es diferente. Las vulnerabilidades críticas rara vez serán evidentes. Esta es una de las cosas que hacen que el dominio de la táctica resulte tan difícil y una de las razones por las que tan pocas acciones logran un resultado decisivo. Identificar las vulnerabilidades críticas es un requisito previo importante para alcanzar una decisión.

Configuración del área de operaciones. Una vez que hemos comprendido la situación y hemos determinado las vulnerabilidades críticas del enemigo que debemos atacar, intentamos configurar el área de operaciones en nuestro beneficio. La configuración incluye tanto actividades letales como no letales, como planificar el fuego para inmovilizar al enemigo, utilizar un eje de avance para

facilitar el movimiento, designar objetivos para concentrar nuestra potencia de combate o emplear medidas de engaño para reforzar las expectativas del enemigo. Las actividades de configuración pueden hacer que el enemigo sea vulnerable al ataque, obstaculizar o desviar sus intentos de maniobra, facilitar la maniobra de las fuerzas propias y, en general, dictar el momento y el lugar para la batalla decisiva. La configuración obliga al enemigo a adoptar líneas de acción que nos favorecen. Intentamos moldear los acontecimientos de manera que se nos ofrezcan varias opciones, de modo que, cuando llegue el momento de la acción decisiva, no nos hayamos limitado a una única línea de actuación. A través de la configuración, ganamos la iniciativa, mantenemos el impulso y controlamos el ritmo del combate.

Esfuerzo principal. El esfuerzo principal es un concepto central de la guerra de maniobras: concentrar los esfuerzos en lograr objetivos que conduzcan a la victoria. De todas las acciones que se desarrollan dentro de nuestro mando, reconocemos una como la más crítica para el éxito en ese momento. La unidad encargada de llevar a cabo esta misión clave se designa como esfuerzo principal —el punto focal sobre el que converge la potencia de combate de la fuerza—.

El esfuerzo principal recibe prioridad para cualquier tipo de apoyo. Debe quedar claro para todas las demás unidades del mando que deben apoyar a esa unidad en el cumplimiento de su misión. El esfuerzo principal se convierte en una fuerza armonizadora de la iniciativa de los subordinados. Ante una decisión, nos preguntamos: ¿Cómo puedo apoyar mejor el esfuerzo principal?

Algunas acciones pueden apoyar el esfuerzo principal de forma indirecta. Por ejemplo, un comandante puede utilizar otras fuerzas para engañar al enemigo en cuanto a la ubicación del esfuerzo principal.

Tácticas del MCDP

1-3

Las fuerzas navales utilizaron ampliamente este concepto al llevar a cabo una serie de incursiones de armas combinadas antes de la ofensiva terrestre de la Operación Tormenta del Desierto. El objetivo de las incursiones era confundir a los iraquíes en cuanto a la verdadera posición e intención de las fuerzas aliadas. «La fuerza de incursión apareció en plena noche y disparó desde posiciones que el enemigo tenía todo el derecho a creer que estaban desocupadas.»⁵

El uso de un esfuerzo principal implica el uso de la economía de fuerzas. Este término no significa que utilicemos la menor fuerza posible con la que creamos poder salirnos con la nuestra. Más bien, significa que no debemos dejar de hacer un uso eficaz de todos los recursos de que disponemos. Las fuerzas que no estén en condiciones de apoyar directamente el esfuerzo principal deben utilizarse para apoyarlo de forma indirecta. Dichas fuerzas podrían emplearse para distraer al enemigo o para inmovilizar a las fuerzas enemigas que, de otro modo, podrían reforzar el punto amenazado. Las fuerzas no comprometidas pueden utilizarse en este esfuerzo maniobrándolas en fintas y demostraciones que mantengan al enemigo desequilibrado.

Aunque un comandante siempre designa un esfuerzo principal, este puede cambiar durante el transcurso de una batalla a medida que se desarrollan los acontecimientos. Dado que los acontecimientos y el enemigo son impredecibles, pocas batallas transcurren exactamente como las ha planeado el comandante. En consecuencia, el comandante debe realizar ajustes. Una forma de hacerlo es redesignando el esfuerzo principal. Por ejemplo, si la Compañía A está designada como esfuerzo principal pero se encuentra con una fuerte resistencia enemiga, mientras que la adyacente Compañía B logra un avance que explota una vulnerabilidad crítica,

el comandante del batallón puede designar a la Compañía B como esfuerzo principal. Sin embargo, esta nueva designación de la Compañía B como esfuerzo principal no debe ser meramente nominal. Significa que la potencia de combate que apoyaba a la Compañía A se desplaza ahora para apoyar a la Compañía B.

Identificar el esfuerzo principal es la respuesta principal y más importante a la pregunta: «¿Cómo alcanzamos una decisión?».

Audacia e implacabilidad. Forzar una decisión exitosa requiere que el comandante sea audaz e implacable. La audacia se refiere a la osadía y la agresividad en el comportamiento. Es uno de los requisitos básicos para lograr resultados claros: para intentar la victoria, debemos atrevernos a intentarla. Debemos tener el deseo de «ganar a lo grande», incluso si nos damos cuenta de que, en muchas situaciones, las condiciones para la victoria quizá aún no estén presentes. La implacabilidad se refiere a perseguir el objetivo establecido sin piedad y con determinación. Esto cobra doble importancia una vez que obtenemos una ventaja. Una vez que tenemos una ventaja, debemos explotarla al máximo. No debemos aflojar el ritmo, sino aumentar la presión. La victoria en combate rara vez es fruto del plan inicial, sino más bien de explotar sin piedad cualquier ventaja, por pequeña que sea, hasta que se consiga el éxito.

La audacia y la implacabilidad deben ir acompañadas de un liderazgo firme y moderadas por un buen criterio. Sin estas cualidades, la audacia puede convertirse en temeridad, y la implacabilidad puede degenerar en crueldad.

CONCLUSIÓN

Como líderes de la Infantería de Marina, ya sea al frente de equipos de fuego o de una fuerza expedicionaria, somos responsables de alcanzar el éxito. En combate, el éxito que buscamos es la victoria —no un resultado meramente parcial o marginal que aplaze el desenlace final, sino una victoria que zanje la cuestión a nuestro favor—.

Para salir victoriosos, debemos trabajar sin descanso en tiempos de paz para desarrollar en nosotros mismos el talento para el juicio militar: la capacidad de comprender una situación y actuar con decisión. El juicio militar es fruto de la sabiduría adquirida con la experiencia. Nos permite identificar patrones de actividad y concentrar nuestros esfuerzos contra un punto crítico de vulnerabilidad que doblegará al enemigo a nuestra voluntad. Debemos agudizar nuestra capacidad para tomar decisiones de forma intuitiva basándonos en nuestra comprensión de la situación.

Capítulo 3

Obtener ventaja

«En la guerra, la capacidad de utilizar los dos puños es una ventaja inestimable. Hacer una finta con un puño y golpear con el otro proporciona una ventaja, pero una ventaja aún mayor reside en poder intercambiarlos: convertir la finta en el golpe real si el adversario se descubre.»¹

—B. H. Liddell Hart

«El reto consiste en identificar y adoptar un concepto de combate coherente con nuestra comprensión de la naturaleza y la teoría de la guerra, así como con las realidades del campo de batalla moderno. ¿Qué requiere esto exactamente? Requiere un concepto de combate que funcione de manera eficaz en un entorno incierto, caótico y cambiante; de hecho, uno que aproveche estas condiciones en su beneficio.»²

—FMFM 1, *Warfighting*

Un principio básico de las artes marciales consiste en utilizar la fuerza y el impulso del adversario en su contra para obtener una ventaja mayor de la que podrían generar únicamente los propios músculos, logrando así una ventaja. El mismo concepto se aplica a la táctica. Nos esforzamos por obtener una ventaja sobre nuestro adversario aprovechando todos los aspectos de una situación que nos ayuden a alcanzar la victoria, no dominándolo con nuestra propia fuerza. En este capítulo se analizarán varias formas diferentes de generar ventaja para imponernos al enemigo.

Pensemos en la técnica de emboscada de los indígenas americanos. Un pequeño número de guerreros atraía a una fuerza superior de caballería que los perseguía hacia un cañón o un terreno cerrado similar. Allí, una fuerza mayor de guerreros, que acechaba al acecho, rodeaba rápidamente y tendía una emboscada a los soldados, quienes creían estar persiguiendo a un enemigo en retirada. Al aprovechar las ventajas iniciales de la caballería en cuanto a fuerza e impulso, los indígenas americanos lograban tomar la iniciativa y obtener la ventaja mediante el uso de este método clásico de emboscada.

ARMAS COMBINADAS

El uso de las armas combinadas es un medio clave para obtener ventaja. Se basa en la idea de plantear al enemigo no solo un problema, sino un *dilema*: una situación sin salida. Combinamos las armas de apoyo, el fuego propio y la maniobra de tal manera que cualquier acción que emprenda el enemigo para evitar una amenaza aumenta su vulnerabilidad ante otra.³ Por ejemplo, un enemigo atrincherado debería

Tácticas del MCDP

1-3

descubrir que, si se atrinchera en trincheras de combate, la artillería y la fuerza aérea de los marines arrasarán la posición. Si el enemigo sale a atacar, la infantería de los marines lo abatirá. Si intenta retirarse, los blindados y la fuerza aérea de los marines lo perseguirán hasta su destrucción. *Eso* es el uso combinado de las armas.

Un buen ejemplo del uso de las armas combinadas a nivel de pelotón sería el de un jefe de pelotón que posiciona las armas automáticas y los lanzagranadas del pelotón para proporcionar apoyo de fuego mientras los soldados de infantería, armados con fusiles, asaltan la posición. La potencia de fuego de las armas automáticas mantiene al enemigo en sus trincheras, mientras que las granadas hacen que esas trincheras resulten insostenibles. Estos fuegos de apoyo impiden que el enemigo reaccione de forma eficaz ante nuestra fuerza de infantería en maniobra. Las fuerzas enemigas se ven abocadas a una situación sin salida.

La táctica moderna es la táctica de armas combinadas. Es decir, combina los efectos de diversas armas —infantería, blindados, artillería y aviación— para lograr el mayor efecto posible contra el enemigo. La artillería y la infantería, por ejemplo, suelen emplearse conjuntamente debido a sus capacidades que se refuerzan mutuamente: la infantería proporciona apoyo cercano a la artillería, protegiéndola de amenazas a pie, mientras que la artillería proporciona a la infantería un apoyo de fuego oportuno, cercano, preciso y continuo. Los puntos fuertes de las armas se complementan y refuerzan mutuamente. Al mismo tiempo, las debilidades y vulnerabilidades de cada arma quedan protegidas o compensadas por las capacidades de las demás.

Cuando era comandante de división en 1941, el general Patton hizo los siguientes comentarios sobre la acción combinada de las armas:

Todavía existe una tendencia en cada unidad por separado... a actuar por su cuenta. Con esto quiero decir que el fusilero quiere disparar, el tanquista quiere cargar y el artillero quiere disparar. Esa no es la forma de ganar batallas. Si la banda tocara una pieza primero con el flautín, luego con la trompa, después con el clarinete y, por último, con la trompeta, habría un ruido infernal, pero no habría música. Para lograr la armonía en la música, cada instrumento debe apoyar a los demás. Para lograr la armonía en la batalla, cada arma debe apoyar a las demás. El juego en equipo es lo que gana.⁴

La fuerza operativa aeroterrestre de los marines es un ejemplo perfecto de un equipo de armas combinadas equilibrado. Las tácticas de armas combinadas son una práctica habitual y algo natural para todos los marines.

MANIOBRA

La maniobra nos proporciona un medio para obtener ventaja sobre el enemigo. En demasiadas batallas, uno de los bandos —o ambos— ha intentado obtener ventaja en el combate mediante la potencia de fuego y el desgaste. En la Primera Guerra Mundial, uno de los bandos se lanzaba a través de la tierra de nadie bajo un fuego mortífero e intentaba expulsar al adversario del terreno deseado. Si el

Tácticas del MCDP

1-3

ataque tenía éxito —y pocos lo tenían—, las fuerzas expulsadas contraatacaban de la misma manera, normalmente recuperando el mismo terreno que ocupaban antes. Estas batallas eran pruebas de potencia de fuego y desgaste, y la ventaja recaía en el bando que disponía de más efectivos y material para gastar. El coste en bajas y material era elevado y, a menudo, no producía resultados decisivos. Queremos evitar este tipo de enfrentamientos.

Tradicionalmente, el término «maniobra» ha significado moverse de tal forma que se obtenga una ventaja posicional. Por ejemplo, podemos maniobrar rodeando un flanco enemigo expuesto o impidiendo que el enemigo ocupe un terreno estratégico. Podemos maniobrar amenazando las líneas de comunicación del enemigo y obligándole a retirarse. Podemos maniobrar ocupando una posición que nos permita dirigir fuego efectivo contra el enemigo, pero que nos proteja del fuego enemigo. También podemos maniobrar en otras dimensiones. Por ejemplo, podemos maniobrar en el tiempo aumentando la velocidad relativa y actuando a un ritmo más rápido que el enemigo. Normalmente maniobramos tanto en el tiempo como en el espacio para obtener ventaja y, en última instancia, la victoria con el menor coste posible.

APROVECHAMIENTO DEL ENTORNO

El uso del entorno ofrece enormes oportunidades para obtener ventaja sobre el enemigo. Debemos comprender las características de cualquier entorno en el que podamos tener que operar: selva, desierto, montaña, zona ártica, ribera o zona urbana. Y lo que es más importante,

debemos comprender cómo los efectos del terreno, las condiciones meteorológicas y los periodos de oscuridad o visibilidad reducida influyen en nuestra capacidad de combate y en la de nuestro adversario.

Terreno

Nuestro objetivo es emplear tácticas que conviertan el terreno en una ventaja para nosotros y en una desventaja para nuestro adversario. El terreno influye en nuestras maniobras y condiciona nuestras disposiciones tácticas. Debemos conocer el terreno y comprender sus efectos, ya que puede limitar nuestro movimiento, reducir nuestra visibilidad o restringir nuestro fuego. Debemos comprender cómo afecta a la capacidad del enemigo para detectarnos o atacar. Debemos ser conscientes de que el enemigo también busca sacar ventaja del terreno. Debemos comprender que el terreno determina las maniobras y disposiciones del enemigo, así como las nuestras.

El teniente Harrol Kiser, del 1.er Batallón del 7.º Regimiento de Infantería de Marina, sabía cómo utilizar el terreno para obtener ventaja. En noviembre de 1950, su compañía recibió la orden de tomar un punto clave del terreno en el paso de Toktong durante la marcha de retirada de la zona del embalse de Chosin. Al teniente Kiser solo le quedaban 20 marines en su pelotón, y el paso estaba fuertemente defendido por los chinos. Aprovechando una cresta lateral para ocultar su avance, el teniente Kiser rodeó hábilmente al enemigo por la retaguardia y expulsó rápidamente a los chinos de su posición bien atrincherada.⁵ Hoy en día, al igual que en Corea, el uso inteligente del terreno se ha convertido en una práctica habitual para los marines.

Condiciones meteorológicas

Las condiciones meteorológicas adversas —frío, calor, lluvia— dificultan las operaciones de combate. La unidad militar que esté mejor preparada para actuar en estas

Tácticas del MCDP

1-3

condiciones obtendrá ventaja sobre su adversario. Durante la ruptura del cerco en la bolsa de Chosin, en noviembre de 1950, los marines demostraron una y otra vez su capacidad para aprovechar las duras condiciones meteorológicas en su beneficio frente a un enemigo decidido. El asalto de la Compañía Able, del 1.er Batallón del 1.er Regimiento de Marines, a la colina 1081 en medio de una tormenta de nieve cegadora es un ejemplo de ello. A pesar de que la visibilidad era de tan solo 25 yardas, la compañía fue capaz de coordinar un ataque con armas combinadas y rodear este punto clave del terreno que bloqueaba la salida del 1.er Regimiento de Infantería de Marina. Aprovechando la tormenta de nieve para ocultar sus movimientos, la Compañía Able sorprendió y aniquiló a los defensores chinos, abriendo así una ruta para el resto de la división.⁶

Si queremos aprovechar las condiciones meteorológicas a nuestro favor, debemos entrenarnos y prepararnos rigurosamente para operar en todas las condiciones climáticas. Debemos ser capaces de manejar nuestro equipo y emplear nuestras armas de forma eficaz en entornos calurosos, fríos o húmedos —literalmente, en cualquier clima y lugar—.

Períodos de oscuridad o visibilidad reducida

Las unidades que pueden operar con eficacia durante las horas de oscuridad o en períodos de visibilidad reducida suelen obtener una ventaja significativa sobre su adversario. La visibilidad reducida puede hacer que las tareas más sencillas resulten difíciles de llevar a cabo. Esta desventaja evidente puede darse la vuelta y utilizarse en nuestro beneficio por parte de un comandante cuyas fuerzas estén entrenadas, equipadas, sean capaces y estén dispuestas a operar de noche. Las operaciones nocturnas pueden reportar grandes beneficios frente a una fuerza

que no pueda o no quiera operar de noche. Operar durante períodos de visibilidad reducida crea un ritmo de combate al añadir entre 10 y 12 horas más al día para la lucha. El impacto psicológico del combate nocturno también es grande y puede reportar importantes beneficios.

Un buen ejemplo del impacto táctico de los ataques nocturnos lo encontramos en la batalla de Okinawa durante la Segunda Guerra Mundial. Las fuerzas de los marines se encontraban prácticamente en un punto muerto debido a la presencia de una sólida línea defensiva japonesa en las crestas de coral del sur de Okinawa. Tras días de ataques infructuosos por parte del 7.º Regimiento de Marines, el comandante del regimiento decidió atacar al amparo de la oscuridad. A las 03:30 del 12 de junio de 1945, los 1.º y 2.º Batallones del 7.º Regimiento de Infantería de Marina avanzaron, utilizando como guía una carretera que atravesaba la cresta. El coronel Edward W. Snedecker, comandante del 7.º Regimiento de Infantería de Marina en aquel momento, señaló:

... dos compañías, una de cada uno de los 1.º y 2.º Batallones, cruzaron el valle durante la noche y se colocaron en posición [en la cresta]. A primera hora de la mañana, cuando los japoneses salieron a preparar el desayuno, se encontraron con una pequeña sorpresa... [para] ellos.⁷

Los defensores japoneses no estaban acostumbrados a que las fuerzas estadounidenses atacaran de noche. El aprovechamiento de la oscuridad permitió a los marines ocupar posiciones a lo largo de la cresta de Kunishi sin disparar ni un solo tiro. Desde estas posiciones, los marines desalojaron al enemigo de sus trincheras y avanzaron hasta aniquilar a los defensores japoneses.⁸

FUERZAS COMPLEMENTARIAS

Las fuerzas complementarias —la idea de «fijar y flanquear»— son una forma importante de obtener ventaja. La idea que subyace a las fuerzas complementarias es utilizar nuestras fuerzas como un cascanueces. Buscamos aplastar al enemigo entre dos o más acciones. Consideremos el caso de un enemigo que dispara desde detrás de un árbol. Si un marine dispara desde el frente, el enemigo queda protegido por el árbol. Si el marine maniobra e intenta disparar desde atrás, el enemigo simplemente se desplaza al otro lado del árbol para mantener la cobertura. Sin embargo, dos marines pueden poner a nuestro adversario en un dilema. Uno puede disparar desde el frente mientras el otro se cuela por detrás y dispara al enemigo desde el flanco o la retaguardia. El adversario queda ahora vulnerable a uno u otro de los dos marines. El enemigo no puede utilizar el árbol como protección contra ambos.

La misma idea se aplica a las tácticas aire-aire. Al detectar un avión enemigo, una formación de cazas se divide en dos o más elementos más allá del alcance de los misiles aire-aire. Se acercan al avión enemigo desde múltiples direcciones y a distintas altitudes. No importa cómo se mueva el avión enemigo —si desciende en picado, asciende, gira o realiza maniobras bruscas—: queda expuesto.

Sun Tzu describió este concepto como el *cheng* y el *ch'i*.⁹ El *cheng* es la acción más directa y obvia. Inmoviliza al enemigo. El *ch'i* es la acción inesperada o extraordinaria. Es la apuesta por una decisión o, como lo llamamos hoy, el esfuerzo principal. Estas dos acciones actúan conjuntamente contra el enemigo. Son inseparables y pueden ser intercambiables en la batalla; el *cheng* puede convertirse en el

ch'i. El concepto es básico, pero puede aplicarse en una variedad de combinaciones limitadas únicamente por nuestra imaginación.

SORPRESA

Lograr la sorpresa puede aumentar enormemente nuestra ventaja. De hecho, la sorpresa a menudo puede resultar decisiva. Intentamos lograr la sorpresa mediante el engaño, el sigilo y la ambigüedad.

«La guerra se basa en el engaño»,¹⁰ afirmó Sun Tzu. Utilizamos el engaño para despistar a nuestros oponentes en cuanto a nuestras verdaderas intenciones y capacidades. Al emplear el engaño, intentamos provocar que nuestros oponentes actúen de formas que, a la larga, resulten perjudiciales para ellos. Podemos utilizar el engaño para despistar al enemigo en cuanto al momento y el lugar de nuestro próximo ataque. Podemos utilizar el engaño para crear la impresión de que nuestras fuerzas son más numerosas de lo que realmente son. Esperamos que el enemigo se dé cuenta de este engaño solo cuando ya sea demasiado tarde para reaccionar.

Los marines han recurrido a menudo al engaño para despistar al enemigo en cuanto a la ubicación de los desembarcos anfibios. En la Operación Tormenta del Desierto, los marines utilizaron el engaño para crear la ilusión de una fuerza donde no la había. El teniente general Boomer describió la situación que exigió una amplia operación de engaño: «Nos enfrentamos a once divisiones iraquíes con dos divisiones de marines. Nuestras proporciones de fuerzas son pésimas. No queremos que él lo sepa...»¹¹ Los

Tácticas del MCDP

1-3

marines crearon la Fuerza Operativa Troy: 460 marines imitaron las actividades de una división de 16.000 efectivos utilizando altavoces, tanques y artillería falsos, y helicópteros que simulaban operaciones de reabastecimiento.

La sorpresa puede generarse mediante el sigilo. El sigilo se aprovecha para obtener ventaja al maniobrar contra un enemigo. Reduce las posibilidades de ser detectado por el enemigo, dejándolo vulnerable y desprevenido ante una acción sorpresa. Los marines también pueden emplear el sigilo acechando a un enemigo que se aproxima: una emboscada. La emboscada es quizás el medio más eficaz para sorprender a los adversarios, especialmente en el nivel táctico inferior, donde la sorpresa mediante el sigilo es más fácil de lograr.

También podemos lograr el factor sorpresa mediante la ambigüedad. Suele ser difícil ocultar todos nuestros movimientos al enemigo, pero a veces podemos confundirlo en cuanto al significado de dichos movimientos. Sun Tzu dijo:

El enemigo no debe saber dónde pretendo librar la batalla. Porque si no sabe dónde pretendo librar la batalla, tendrá que prepararse en muchísimos lugares. Y cuando se prepare en muchísimos lugares, los que tendré que enfrentarme en cualquier lugar concreto serán pocos.¹²

La ambigüedad fue fundamental en las tácticas de la «*blitzkrieg*» alemana de la Segunda Guerra Mundial. Un ataque de «*blitzkrieg*» implicaba múltiples embestidas, con refuerzos que se dirigían hacia aquellas que tuvieran más éxito. La multitud de embestidas creaba una incertidumbre paralizante, ya que el adversario no podía determinar cuál constituía el

ataque real. El ataque alemán no tenía nada de secreto, pero era ambiguo a gran escala.

ACORRALAR AL ENEMIGO

La táctica moderna no se basa en hacer retroceder al enemigo, sino en acorralarlo —otra forma excelente de obtener ventaja—. El acorralamiento es el resultado deseado de la aplicación de la combinación de armas, fuego y maniobra, o de tácticas de fuerzas complementarias.

¿Por qué queremos atrapar al enemigo en lugar de limitarnos a empujarlo? Una contienda de empuje rara vez es decisiva. La parte que es empujada vuelve al día siguiente, aún dispuesta a luchar una y otra vez. Por desgracia, en Vietnam, muchas de nuestras batallas fueron batallas de empuje. Siempre fuimos capaces de expulsar al enemigo del terreno que defendíamos y de infligirle bajas. El enemigo simplemente se retiraba, se reagrupaba, reponía las bajas y volvía para combatarnos de nuevo. El resultado fue una serie de acciones indecisas y una guerra aparentemente interminable.

Sin embargo, si logramos acorralar a nuestro enemigo, tenemos más posibilidades de obtener una victoria decisiva. Muchas de las batallas decisivas de la historia han sido acciones de acorralamiento. ¿Recuerdas cómo quedaron acorraladas las legiones romanas en Cannas o las divisiones alemanas en Stalingrado? El acorralamiento nos da ventaja al perturbar la capacidad del enemigo para reflexionar sobre el dilema que le hemos planteado. El acorralamiento nos permite ganar y mantener la iniciativa, ya que el enemigo se ve obligado a reaccionar ante nuestras acciones. Además, también puede

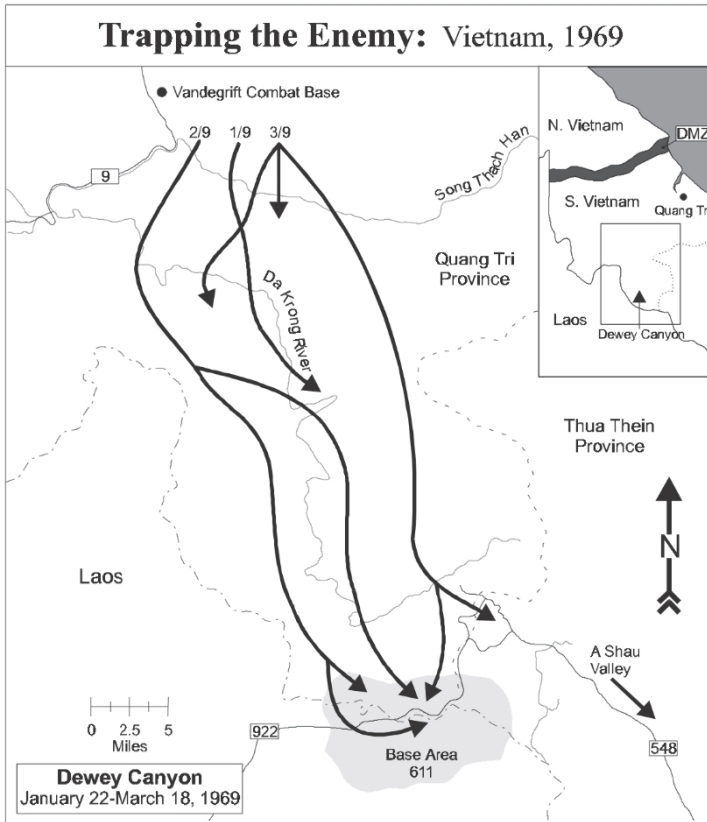
Tácticas del MCDP

1-3

minar temporalmente la voluntad de resistencia de un enemigo debilitado, mientras seguimos presionando con el ataque y manteniendo nuestra iniciativa.

Un buen ejemplo de cerco durante el conflicto de Vietnam tuvo lugar durante la Operación Dewey Canyon. (Véase la figura.) La actividad norvietnamita a lo largo de la frontera entre Laos y Vietnam del Sur aumentó drásticamente a principios de enero de 1969. Grandes convoyes enemigos, incluidos vehículos blindados, se desplazaban regularmente desde Laos hacia Vietnam del Sur, amenazando a las unidades aliadas. El 9.º Regimiento de Marines, al mando del coronel Robert H. Barrow, respondió con la Operación Dewey Canyon.

Los tres batallones del 9.º Regimiento cruzaron el río Da Krong los días 11 y 12 de febrero. El 3.º y el 1.º Batallón avanzaron hacia el sureste a través del terreno montañoso en dirección a Laos. El 2.º Batallón, al oeste, giró hacia el sur-suroeste y luego hacia el este, a lo largo de la frontera entre Vietnam del Sur y Laos. Las fuerzas norvietnamitas que avanzaban por la carretera 922 desde Laos hacia el valle de A Shau quedaron acorraladas entre los tres batallones. Como consecuencia, los norvietnamitas sufrieron graves pérdidas. Sus pérdidas de material fueron abrumadoras. Y lo que es más importante, la Operación Dewey Canyon destruyó una zona de base norvietnamita y desarticuló su logística hasta tal punto que les obligó a abandonar su ofensiva de primavera prevista en la zona del I Cuerpo de Ejército.¹³



DESARROLLAR UNA MENTALIDAD DE EMBOSCADA

Quizás la herramienta táctica más común para obtener ventaja sea la emboscada. Todos los marines están familiarizados con la emboscada como un tipo de patrulla de combate.¹⁴En la guerra de maniobras, la emboscada adquiere un significado mucho más amplio, y el *desarrollo de la mentalidad de emboscada* es parte integral de las tácticas de guerra de maniobras.

Probablemente, la mentalidad de emboscada no sea nueva para la mayoría de nosotros. Es posible que hayamos empleado esta mentalidad en el deporte. En el fútbol americano, el «trap block» es una emboscada. Un jugador aleja a un jugador ofensivo de la línea, dejando un hueco. Cuando un defensor se adentra por ese hueco, otro jugador ofensivo bloquea repentinamente al defensor desde un lado, normalmente derribándolo. Los jugadores han tomado por sorpresa al defensor. Esa es la mentalidad de emboscada.

En el baloncesto, hacer un bloqueo es una emboscada. Cuando un compañero de equipo penetra hacia la canasta, otro se interpone en la trayectoria del defensor por detrás, le bloquea el paso, detiene a la defensa y despeja momentáneamente el camino hacia la canasta para el otro compañero. Una vez más, esa es la mentalidad de emboscada.

En combate, desplazamos a nuestro pelotón reforzado a una posición a lo largo de un sendero muy transitado. Colocamos fuerzas de seguridad en los flancos para protegernos y para identificar y alertar de los movimientos enemigos a lo largo del sendero. Posicionamos nuestras armas de manera que concentremos nuestro fuego en una «zona de muerte» y bloqueemos las salidas, obligando al enemigo a permanecer expuesto a nuestro fuego. El pelotón espera en posición hasta recibir la señal, momento en el que responde inmediatamente con fuego concentrado y sostenido

contra las fuerzas enemigas atrapadas en la zona letal. El enemigo, sorprendido y paralizado, sin saber qué hacer ni hacia dónde moverse, es aniquilado. El fuego se mantiene hasta que todos los enemigos hayan sido eliminados o hasta que se dé la señal de alto. Esa es la mentalidad de emboscada.

La mentalidad de emboscada intenta convertir cada situación en una emboscada. En este contexto más amplio, una emboscada presenta varias características distintivas.

En primer lugar, en una emboscada intentamos *sorprender al enemigo*. Pensemos en una patrulla a la que tendemos una emboscada. Nuestros enemigos caminan por el bosque cuando, de repente, de la nada, se ven bajo fuego procedente de múltiples direcciones. Sufren numerosas bajas. El impacto psicológico de la sorpresa puede paralizar sus pensamientos y acciones, dejándolos incapaces de reaccionar con eficacia. Tener una mentalidad de emboscada significa que siempre intentamos sorprender al enemigo, hacer lo inesperado. La sorpresa es la norma, más que la excepción.

En segundo lugar, queremos *atraer al enemigo, sin que se dé cuenta, hacia una trampa*. Esto suele implicar el engaño. Hacemos que una línea de actuación parezca atractiva. Cuando el enemigo opta por esa línea de actuación, nosotros estamos esperando.

En tercer lugar, una emboscada es *invisible*. Si la emboscada no es invisible, deja de serlo y se convierte en un objetivo para el enemigo. Tanto si estamos defendiéndonos como atacando, el enemigo no debe detectarnos hasta que sea demasiado tarde para reaccionar. La sorpresa suele depender de la invisibilidad. Esa invisibilidad puede lograrse mediante el sigilo en los movimientos o desviando la atención del enemigo hacia otro lugar para permitir que nuestras fuerzas maniobren sin ser detectadas.

Tácticas del MCDP

1-3

La defensa en la ladera opuesta es un ejemplo del uso de la invisibilidad para tender una emboscada. El enemigo, sin saber que estamos allí, corona la cima de una colina y es alcanzado por nuestro fuego. Los vehículos del enemigo reciben impactos en sus partes inferiores, más vulnerables. Las tropas enemigas quedan totalmente expuestas a nuestras armas. Como permanecemos ocultos hasta el último momento, el enemigo no puede solicitar fuego de artillería contra nuestra posición. La ladera opuesta no solo nos protege del fuego directo del enemigo, sino que también nos protege de su observación y, por lo tanto, de su fuego indirecto. Eso forma parte de la mentalidad de la emboscada: *no dejarse ver*.

En cuarto lugar, en una emboscada queremos *sorprender al enemigo*. En lugar de abrir fuego contra el enemigo de forma gradual con unas pocas armas a larga distancia, esperamos hasta que el enemigo se encuentre a una distancia cómoda para todas nuestras armas. Entonces abrimos fuego de repente, todos a la vez, con todo lo que tenemos. El enemigo queda paralizado por la sorpresa y no puede reaccionar. Todo iba bien y, de repente, el enemigo se ve envuelto en una tormenta de fuego con gente cayendo a su alrededor. A menudo, el enemigo entra en pánico, lo que agrava el problema al reaccionar en lugar de actuar.

Las armas combinadas pueden utilizarse para tender una emboscada al enemigo. Los bombardeos de artillería que penetran más profundamente de lo esperado en las zonas vitales del enemigo pueden producir el mismo efecto de conmoción deseado que una emboscada terrestre. El enemigo se ve ante un dilema: intentar alejarse de los efectos de la artillería y encontrarse de lleno con un ataque aéreo.

Por último, en la mentalidad de la emboscada, *siempre nos centramos en el enemigo*. El objetivo de una emboscada no es mantener el control de un terreno. Es destruir al enemigo. Utilizamos el terreno para facilitar la emboscada, pero el terreno en sí mismo no es por lo que luchamos.

ASIMETRÍA

Luchar de forma asimétrica significa obtener ventaja a través del desequilibrio, aplicando nuestra fuerza contra una debilidad del enemigo. Luchar de forma asimétrica significa utilizar técnicas y capacidades diferentes para maximizar nuestras propias fortalezas al tiempo que explotamos las debilidades del enemigo. Luchar de forma asimétrica significa luchar contra el enemigo según nuestras condiciones, en lugar de según las suyas. Al luchar de forma asimétrica, no necesitamos tener superioridad numérica para derrotar al enemigo. Solo tenemos que ser capaces de aprovechar las vulnerabilidades del enemigo.

Por ejemplo, utilizar carros de combate para luchar contra los carros del enemigo, infantería para luchar contra la infantería del enemigo y fuerzas aéreas para luchar contra las fuerzas aéreas del enemigo es simétrico. Utilizar helicópteros de ataque para luchar contra los carros del enemigo y apoyo aéreo cercano contra la infantería del enemigo son ejemplos de lucha asimétrica. En estos ejemplos, obtenemos la ventaja de la mayor velocidad y movilidad de las aeronaves en comparación con el enemigo. Tender emboscadas a los carros de combate con helicópteros de ataque en terrenos que dificultan la maniobrabilidad de los carros proporciona un efecto aún mayor y genera una ventaja aún mayor.

CONCLUSIÓN

El combate es una prueba de voluntades cuyo objetivo es ganar. Una forma de ganar consiste en obtener y aprovechar todas las ventajas posibles. Esto implica recurrir a la maniobra y al factor sorpresa siempre que sea posible. Implica emplear fuerzas complementarias y armas combinadas. Implica

Tácticas del MCDP

1-3

aprovechar el terreno, las condiciones meteorológicas y la oscuridad en nuestro beneficio. Significa atrapar al enemigo mediante una emboscada o por otros medios. Significa luchar de forma asimétrica para obtener una ventaja adicional. A esto se refería Sun Tzu cuando escribió: «Por lo tanto, un comandante experto busca la victoria en la situación y no la exige a sus subordinados.»¹⁵

Capítulo 4

Ser más rápido

«Ataca rápido, ataca con fuerza y no dejes de atacar. No le des al enemigo ni un respiro, ni oportunidad de consolidar sus fuerzas y contraatacarte.»¹

—Holland M. Smith

«Para que el soldado de infantería sea verdaderamente eficaz... tendrá que ser tan ágil de pies como rápido de pensamiento. La movilidad es lo más necesario en el enfrentamiento armado. Los movimientos rápidos y ágiles, junto con la rapidez y la flexibilidad táctica inteligente, son sus verdaderos elementos esenciales.»²

—John A. English

Por lo general, pensar en armas significa pensar en un rifle o una pistola personal; en las ametralladoras y morteros de la unidad; o en los misiles, bombas o cañones de un avión. Un especialista en logística puede darse cuenta de que las armas incluyen camiones, excavadoras y bulldozers. Algunos marines pasan por alto una de sus armas más poderosas, una que proporciona ventaja por igual a los soldados de infantería, a los aviadores y a los especialistas en logística. Esa arma es la velocidad.

LA VELOCIDAD EN EL COMBATE

¿Cómo es la velocidad un arma? Pensemos de nuevo en los deportes: la escapada en el hockey utiliza la velocidad como arma. Al pasar rápidamente el disco por el hielo, un equipo le niega al otro la oportunidad de organizar su defensa. La velocidad frustra la capacidad del adversario para responder de forma organizada. El contraataque en el baloncesto busca el mismo resultado. En dos o tres pases, el balón llega al otro extremo de la cancha y se anota la canasta, todo ello antes de que el rival pueda reaccionar.

Los resultados de la velocidad suelen ir más allá del objetivo inmediato. ¿Cuántas veces hemos visto a un equipo anotar en un contraataque, robar el balón al entrar en juego e inmediatamente volver a anotar, e incluso una tercera vez? Incapaces de recuperar la compostura, las víctimas del contraataque se convierten en víctimas de una goleada. Las víctimas pierden la confianza. Los pases se desvían; las señales se cruzan; los ánimos se caldean;

Tácticas del MCDP

1-3

se producen discusiones. La racha se convierte en una derrota aplastante. Los jugadores acosados ven la derrota como algo inevitable. Prácticamente se rinden mientras aún están en la cancha.

Lo mismo puede ocurrir en combate. El batallón, el avión de combate o el tren logístico que sea capaz de moverse y actuar de forma constante más rápido que su enemigo cuenta con una poderosa ventaja.

En junio de 1943, durante la batalla de Saipán, las tácticas agresivas y contundentes del general Holland Smith resultaron ser un éxito rotundo a la hora de derrotar a los defensores japoneses. El plan táctico del general Smith para Saipán consistía en ejercer «una presión incesante sobre el enemigo y... flanquear los puntos fuertes de resistencia para que las unidades de reserva se encargaran de su aniquilación, con el fin de llevar el ataque a terreno más favorable». ³ Inculcado desde hacía tiempo el valor de la velocidad en las operaciones anfibias, las tácticas de flanqueo del general Smith colocaron a los japoneses que permanecían en sus defensas fijas en una desventaja táctica extrema. Estas tácticas resultaron muy eficaces para aislar y reducir la defensa japonesa. El uso de la velocidad por parte del general Smith sirvió como multiplicador de fuerza y también redujo las bajas de los marines.

La Fuerza Aérea Real británica venció a los alemanes durante la Batalla de Inglaterra en la Segunda Guerra Mundial, en parte porque fue capaz de recuperar rápidamente a sus pilotos derribados, devolverlos a la base, colocarlos en nuevos aviones y tenerlos de nuevo en combate por la tarde. Los pilotos alemanes derribados eran más difíciles de recuperar, y la Luftwaffe disponía de menos aviones de largo alcance necesarios para su sustitución. Finalmente, las pérdidas de pilotos y aviones obligaron a los alemanes a poner fin a los bombardeos diurnos y a recurrir exclusivamente a ataques nocturnos relativamente ineficaces.

Los grandes líderes han destacado en repetidas ocasiones el valor de la rapidez en el combate. Napoleón dijo: «Puedo perder una batalla, pero nunca perderé ni un minuto»⁽⁴⁾. Nathan Bedford Forrest reveló el secreto de sus numerosas victorias: «Llegar primero con el mayor número de hombres»⁽⁵⁾. El general Patton dijo en 1943: «Cuando llegue el gran día de la batalla, recordad vuestro entrenamiento y, sobre todo, recordad que la velocidad y la violencia del ataque son el camino seguro hacia el éxito»⁽⁶⁾. Los grandes comandantes de la historia diferían en muchos aspectos, pero una cosa que compartían era la conciencia de la importancia de la velocidad.

En la Operación Urgent Fury de 1983, los marines del Equipo de Desembarco del Batallón 2/8 se movieron con rapidez, tal y como les había entrenado su comandante, el teniente coronel Ray Smith. Cuando capturaron al oficial de operaciones del ejército de Granada, este les dijo: «Aparecisteis con tanta rapidez en tantos lugares donde no os esperábamos que quedó claro que la resistencia era inútil, por lo que recomendé a mis superiores que depusiéramos las armas y nos escondiéramos».⁽⁷⁾ Eso es lo que la velocidad, utilizada como arma, puede hacer por ti.

¿QUÉ ES LA VELOCIDAD?

«¿Qué es la velocidad?» parecería tener una respuesta sencilla: la velocidad es ir rápido. Esta es la velocidad tal y como la concebimos al conducir un coche: más millas por hora.

Eso también forma parte de la respuesta en el ámbito táctico. Utilizamos la velocidad para tomar la iniciativa y obtener ventaja sobre el enemigo. Por ejemplo, cuando un

Tácticas del MCDP

1-3

batallón de tanques ataca, avanza por el terreno tan rápido como puede. Al general Balck le preguntaron si los tanques rusos habían utilizado alguna vez el terreno en sus ataques contra él durante la Segunda Guerra Mundial. Respondió que habían utilizado el terreno en alguna ocasión, pero que, con mayor frecuencia, recurrían a la velocidad. El entrevistador insistió: «¿Contra qué era más difícil defenderse?». Balck respondió: «Contra la velocidad».⁸

La velocidad física, desplazarse a más millas por hora, es un arma poderosa en sí misma. Al acercarnos al enemigo, la velocidad de movimiento reduce su tiempo de reacción. Cuando atravesamos o rodeamos al enemigo, la situación cambia más rápido de lo que este puede reaccionar. Una vez que hemos superado al enemigo, su reacción deja de tener importancia. En los tres casos, la velocidad afecta al enemigo, especialmente a nivel mental, provocándole miedo, indecisión e impotencia. Recuerda que atacar la mente del enemigo es un principio fundamental de la guerra de maniobras.

VELOCIDAD Y TIEMPO

En el ámbito militar, la velocidad es algo más que simplemente ir rápido, y existe una diferencia fundamental entre actuar con rapidez y actuar de forma imprudente. En lo que respecta al tiempo, siempre debemos tener en cuenta el factor estrechamente relacionado del momento oportuno. 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 de suma

Ser más rápido

importancia. El tiempo que no se puede dedicar a la acción debe emplearse en pensar cómo actuar de forma eficaz.

Incluso cuando estamos enfrentados al enemigo, no siempre nos movemos rápido. A veces ni siquiera nos movemos. No obstante, cada momento sigue siendo de suma importancia, incluso cuando estamos quietos. Un estado mayor de batallón que tarda un día en planificar una acción es, obviamente, más lento que uno que tarda una hora. Un batallón de tanques que tarda tres horas en repostar es más lento que uno que tarda dos, del mismo modo que uno que debe repostar cada cien millas es más lento que uno que debe hacerlo cada doscientas. Una compañía que se sienta a comer una vez que ha tomado su objetivo es más lenta que una que avanza inmediatamente hacia el interior de las líneas enemigas. Una escuadrilla de cazas que solo puede realizar tres salidas por avión al día es más lenta, en términos de efecto sobre el enemigo, que una que realiza seis. Un equipo de mantenimiento y reparación que tarda dos días en arreglar un vehículo dañado y volver a ponerlo en acción es más lento, en términos de efecto sobre el enemigo, que uno que puede hacerlo de la noche a la mañana.

Aprovechar al máximo cada hora y cada minuto es tan importante para la rapidez en el combate como simplemente ir rápido cuando nos desplazamos. Es importante para todos los miembros de una fuerza militar, ya sea que presten servicio en los estados mayores o en las unidades —aviación, apoyo logístico de combate, combate terrestre, todos—. Un buen estratega tiene un sentido constante de la urgencia. Nos sentimos culpables si estamos ociosos. Nunca perdemos el tiempo y nunca nos conformamos con el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos. Siempre nos repetimos a nosotros mismos y a los demás: «¡Más rápido! ¡Más rápido!». Sabemos que, si la velocidad es un arma, también lo es el tiempo.

Tácticas del MCDP

1-3

SINCRONIZACIÓN

Empleamos la velocidad y utilizamos el tiempo para crear ritmo. El ritmo no es simplemente una cuestión de actuar lo más rápido posible o en la primera oportunidad que se presente. También es una cuestión de sincronización: actuar en el momento adecuado.

La sincronización requiere comprender el ritmo del combate para poder aprovecharlo en nuestro beneficio. Es físicamente imposible actuar siempre al máximo ritmo. Aunque podamos alargar los ciclos operativos mediante un uso eficiente de los recursos, no podemos actuar a toda velocidad de forma indefinida. Debemos permitir que nuestro personal descanse y reponer nuestros suministros. La prueba de habilidad consiste en ser capaces de generar y mantener un ritmo rápido cuando la situación lo requiera y de recuperarnos cuando ello no nos perjudique.

El sentido de la oportunidad significa saber cuándo actuar y, lo que es igualmente importante, cuándo *no* hacerlo. Aunque la velocidad es un arma táctica importante, hay situaciones en las que es mejor esperar el momento oportuno. Si nuestro concepto de operaciones incluye una maniobra de distracción, debemos dar tiempo a que dicha maniobra surta efecto. Si hemos tendido una emboscada al enemigo, debemos darle tiempo para que caiga por completo en la trampa. Si una situación aún se está gestando, tal vez convenga dejarla desarrollarse más antes de comprometernos con un curso de acción. Por ejemplo, un error común que cometen los defensores es contraatacar demasiado pronto, de modo que el enemigo simplemente es hecho retroceder en lugar de ser aislado, rodeado y destruido. Nuestra meta es la acción decisiva, y debe programarse para que se produzca en el momento adecuado. Hay momentos para actuar y otros para preparar el terreno y esperar.

Una ventaja de la decisión de no actuar es que ahorra recursos y energía valiosos para un compromiso posterior. Algunos líderes desperdician la energía de sus unidades en actividades constantes y sin prioridades. No todas las actividades contribuyen a la misión. La energía de una unidad no se repone fácilmente y debe tratarse como un recurso valioso que solo debe emplearse para alcanzar objetivos decisivos.

VELOCIDAD RELATIVA

Ir rápido y hacer un uso eficiente del tiempo son dos aspectos de la respuesta a la pregunta: «¿Qué es la velocidad?». Sin embargo, hay que tener en cuenta algo más: el enemigo. Como ocurre con todo en la guerra, la velocidad es relativa. La velocidad solo tiene sentido desde el punto de vista militar si actuamos *más rápido que el enemigo*. Podemos lograrlo ya sea ralentizando al enemigo o aumentando nuestra propia velocidad.

En la batalla por las Islas Malvinas de 1982, el ejército británico avanzó lentamente. El terreno era difícil, el tiempo era abominable y gran parte del material se transportaba a pie, lo que ralentizó a los británicos. No obstante, los británicos seguían teniendo ventaja en cuanto a velocidad, ya que se movían más rápido que los argentinos, quienes, una vez establecidas sus disposiciones iniciales, prácticamente no se movieron. Esa superioridad en velocidad relativa permitió a los británicos mantener la iniciativa a lo largo de toda la campaña.

VELOCIDAD CONTINUA

Para ser constante, la superioridad en velocidad relativa *debe mantenerse a lo largo del tiempo*. No basta con moverse más rápido que el enemigo solo de vez en cuando, ya que cuando no nos movemos más rápido, la ventaja, la iniciativa, pasa al enemigo. La mayoría de las fuerzas pueden realizar ráfagas intermitentes de velocidad, pero luego deben detenerse durante un período considerable para recuperarse entre una ráfaga y otra. Durante esa parada, es probable que pierdan su ventaja. Somos conscientes de que no podemos operar a plena velocidad de forma indefinida, y el reto consiste en ser constantemente más rápidos que el enemigo.

Una forma de mantener la velocidad es aprovechar los efectos de las armas combinadas. Cuando la infantería o las tropas motorizadas deben romper el contacto temporalmente para maniobrar, reabastecerse o recuperarse, la aviación o la artillería pueden mantener la presión. La maniobra no puede mantenerse indefinidamente, pero el impulso puede conservarse mediante una planificación hábil de los efectos de las armas combinadas, manteniendo al enemigo siempre en desventaja.

En este sentido, la rapidez de la logística resulta fundamental. Aunque el agotamiento físico es un factor, las paradas suelen estar determinadas por la logística: las unidades terrestres o aéreas deben detenerse para reparar el equipo, realizar el mantenimiento y reabastecerse. Las fuerzas de apoyo pueden minimizar la pérdida de velocidad si son capaces de entregar los suministros y llevar a cabo el mantenimiento con rapidez. De este modo, permiten que las unidades de combate se desplacen antes de que el enemigo tome la iniciativa.

VELOCIDAD Y CAMBIO

Para actuar de forma sistemáticamente más rápida que el enemigo, es necesario algo más que moverse con rapidez. También es necesario realizar *transiciones rápidas* de una acción a otra. Si bien existen muchos tipos de transiciones en combate, lo importante es recordar que las transiciones producen fricción. La reducción de la fricción minimiza la pérdida de ritmo que esta genera en el punto de transición. Se puede decir que una unidad capaz de realizar transiciones más rápidas y fluidas que otra posee una mayor velocidad relativa.

En el siglo XVIII, la importancia de las transiciones rápidas (a veces denominadas «agilidad») quedó patente al pasar de la formación en columna a la formación en línea. Si un ejército no podía desplegarse rápidamente en línea y, en consecuencia, se veía obligado a entrar en combate mientras aún estaba en columna, solía ser derrotado. Se dedicaban muchos ejercicios a practicar esta difícil transición para que pudiera llevarse a cabo rápidamente en combate. Hoy en día desarrollamos competencias en ejercicios de combate y de acción inmediata que permiten a las unidades pasar rápidamente de una formación a otra sin detenerse.

También es importante ser capaz de efectuar cambios rápidos en la organización. La rapidez a la hora de aplicar los cambios necesarios en la organización de las tareas, en función de una situación de combate que cambia rápidamente, aumenta la agilidad y reduce los tiempos de reacción. Se pueden llevar a cabo ejercicios de combate y simulacros para perfeccionar los procedimientos destinados a cambiar la organización con rapidez. Cuanto más rápidas sean estas transiciones, más eficaz será la fuerza.

Tácticas del MCDP

1-3

El lugar en el tiempo y el espacio donde se producen las transiciones puede denominarse *«punto de fricción»*. Entre los puntos de fricción que suelen darse en la táctica se incluyen el desplazamiento desde una zona de concentración hacia el ataque; el paso de una formación de movimiento de patrulla a una postura de emboscada; el paso de una postura defensiva al ataque; el paso de una maniobra a otra, etcétera. La transición implica no solo cambios de posición y ejercicios, sino también cambios de actitud en la mentalidad de los marines. Debemos desplazar 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 aviadorees estadounidenses lograron una elevada proporción de derribos, de aproximadamente 10:1, frente a sus oponentes norcoreanos y chinos. A primera vista, esto resulta algo sorprendente. El principal caza enemigo, el MiG-15, era superior al F-86 estadounidense en varios aspectos clave. Podía ascender y acelerar más rápido, y tenía una mejor velocidad de giro sostenida. El F-86, sin embargo, era superior al MiG en dos aspectos críticos, aunque menos evidentes. En primer lugar, gracias a sus mandos hidráulicos de alta potencia, el F-86 podía pasar de una maniobra a otra más rápido que el MiG. En segundo lugar, gracias a su cabina abovedada, el piloto del F-86 tenía mejor visibilidad. El mejor campo de visión del F-86 proporcionaba una mayor conciencia situacional y también contribuía a unas transiciones rápidas, ya que permitía al piloto comprender los cambios en la situación con mayor rapidez.

Los pilotos estadounidenses desarrollaron nuevas tácticas basadas en estas dos ventajas. Cuando se enfrentaban a los MiG, intentaban someterlos a una serie de maniobras. Las transiciones más rápidas del F-86

entre maniobras le conferían una ventaja temporal que el piloto transformaba en una ventaja posicional. A menudo, cuando los pilotos de los MiG se daban cuenta de lo que estaba ocurriendo, entraban en pánico, lo que facilitaba aún más la tarea del piloto estadounidense.

Estas tácticas ilustran cómo las transiciones rápidas contribuyen a la velocidad general y a una ventaja temporal. La importancia del tiempo y la velocidad en un sentido más amplio ha quedado patente en la obra de John Boyd. Boyd, antiguo coronel de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, estudió una amplia variedad de batallas, campañas y guerras históricas. Observó que, en los casos en que fuerzas numéricamente inferiores habían derrotado a sus oponentes, a menudo lo hacían planteando al bando contrario un cambio repentino e inesperado, o una serie de cambios. Las fuerzas superiores caían víctimas de ello porque no podían adaptarse a los cambios a tiempo. Por lo general, la derrota supuso un coste relativamente pequeño para el vencedor.⁹

Esta investigación dio lugar a la teoría de Boyd, según la cual el conflicto puede considerarse como ciclos competitivos en el tiempo de observación-orientación-decisión-acción (OODA). En primer lugar, cada parte en un conflicto entra en la contienda observándose a sí misma, el entorno y al enemigo. En táctica, esto equivale a adoptar un instinto de caza: buscar; observar activamente; cazar al enemigo; y ver lo que el enemigo está haciendo o está a punto de hacer. También incluye anticipar los próximos movimientos del enemigo: meterse en la mente del enemigo.

En segundo lugar, basándose en esas observaciones, el combatiente se orienta respecto a la situación, es decir, se forma una imagen mental de la misma y adquiere conciencia situacional. Esta conciencia se convierte en la

Tácticas del MCDP

1-3

base sobre la que construir un plan. Por lo general, cuanto mejor sea la orientación, mejor será el plan.

A continuación, basándose en esta orientación, el combatiente decide un curso de acción. La decisión se desarrolla en un plan que puede difundirse entre los subordinados para su planificación y ejecución.

Por último, el combatiente actúa, o pone en práctica la decisión. En táctica, esta es la fase de ejecución en la que se lleva a cabo la decisión, o el plan. Dado que esta acción ha cambiado la situación, el combatiente vuelve a observar, iniciando el ciclo de nuevo. El ciclo de Boyd también se conoce como el bucle OODA.

La teoría de Boyd ayuda a definir el término «maniobra». Significa ser sistemáticamente más rápido que nuestro adversario. Mientras nuestro enemigo observa y se orienta respecto a nuestra acción inicial, nosotros debemos estar observando, orientándonos, decidiendo y actuando en nuestra segunda acción. A medida que llevamos a cabo nuestro tercer, cuarto y quinto movimiento, la brecha temporal entre nuestras acciones y las reacciones de nuestro enemigo se amplía cada vez más. Nuestro enemigo se queda atrás en una carrera frenética por ponerse al día, tratando de responder a nuestra penetración mientras atacamos sus reservas y su mando y control. Cuando el enemigo contraataca con una reserva móvil, lo eludimos con fuerzas transportadas en helicóptero. Todo lo que hace el enemigo llega demasiado tarde.

Por lo tanto, la respuesta militar a la pregunta «¿Qué es la velocidad?» no es sencilla. No obstante, es fundamental para todos los aspectos de la táctica. Como dijo el general George Patton: «Tanto en las operaciones pequeñas como en las grandes, la velocidad es el elemento esencial del éxito»⁽¹⁰⁾.

También debemos actuar con cautela para no confundir la velocidad con la precipitación. El general Patton hizo esta observación:

Precipitación y rapidez: Existe una gran diferencia entre estos dos conceptos. La precipitación se da cuando se envían tropas al combate sin un reconocimiento adecuado, sin haber organizado el fuego de apoyo necesario y antes de que se haya movilizad o a todos los efectivos disponibles. El resultado de un ataque de este tipo será que las tropas entren en acción antes de tiempo, pero que la acción se desarrolle con mucha lentitud.

La velocidad se consigue realizando el reconocimiento necesario, proporcionando el [apoyo] de artillería adecuado, [...] reuniendo a todos los hombres [disponibles] y, a continuación, lanzando el ataque con un plan predeterminado, de modo que el tiempo bajo fuego se reduzca al mínimo.¹¹

CÓMO GANAR RAPIDEZ

Ahora vemos claramente la importancia de la rapidez. Queremos ser rápidos. ¿Cómo lo conseguimos?

Empezamos por reconocer la importancia del tiempo. Como líderes de los marines, tenemos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan rápidamente. Nuestra percepción de la importancia del tiempo, de la urgencia, debe guiar nuestras acciones. Debemos esforzarnos por crear y desarrollar esa percepción en nuestro interior.

Tácticas del MCDP

1-3

Una vez que lo tengamos, hay una serie de cosas que podemos hacer para aumentar la velocidad. En primer lugar, podemos *mantener todo sencillo*. La sencillez fomenta la velocidad; la complejidad ralentiza las cosas. La sencillez debe ser fundamental en nuestros planes, en nuestros estados mayores (los estados mayores numerosos pueden ser uno de los mayores consumidores de tiempo en la guerra), en nuestro mando y control, y en nuestras propias acciones.

En segundo lugar, la velocidad se incrementa mediante *la descentralización*. La descentralización es un concepto importante en la ejecución de la guerra de maniobras. ¿Cómo logramos la descentralización sin perder el control? Utilizamos dos herramientas principales que proporcionan el control necesario sobre el esfuerzo y la descentralización de su ejecución. Estas herramientas son las tácticas de misión y la intención del comandante.

Las tácticas de misión consisten en asignar una misión a un subordinado sin especificar cómo debe llevarse a cabo. Se trata de un principio clave de la guerra de maniobras. En las tácticas de misión, el comandante superior describe la misión y explica su propósito. El comandante subordinado determina las tácticas necesarias para llevar a cabo la tarea basándose en la misión y en la intención del comandante superior. De este modo, cada líder puede actuar con rapidez a medida que cambia la situación, sin necesidad de transmitir la información hacia arriba en la cadena de mando ni de esperar a que las órdenes vuelvan a bajar. Este proceso de descentralización aumenta considerablemente la rapidez. 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 entorno confuso y a menudo caótico del campo de batalla actual, solo los grupos más pequeños tienen posibilidades de mantenerse unidos, especialmente en los momentos críticos.»¹² En tales circunstancias, los individuos

se agrupan en torno a su líder, quien, al conocer el propósito o la intención que subyace a su tarea, puede guiarlos hacia el éxito.

La intención del comandante proporciona el objetivo general para llevar a cabo la tarea asignada mediante tácticas de misión. Aunque la situación pueda cambiar, los subordinados que comprenden claramente el objetivo y actúan para alcanzarlo pueden adaptarse por sí mismos a las circunstancias cambiantes sin correr el riesgo de dispersar los esfuerzos o perder el ritmo. Los comandantes subordinados podrán llevar a cabo esta misión por iniciativa propia y mediante la coordinación lateral con otras subunidades, en lugar de someter cada decisión a la aprobación del comandante superior.

Una tercera forma de ganar en rapidez es a través de *la experiencia*. La experiencia genera rapidez. La experiencia otorga a las unidades ventajas sobre otras menos experimentadas. Por eso las unidades veteranas suelen ser mucho más rápidas que las novatas y sin experiencia. Si estamos familiarizados con una situación o, al menos, sabemos en términos generales qué esperar, podemos pensar, actuar y movernos más rápido. En tiempos de paz, es poco probable que nuestros marines sean veteranos de combate. Aun así, podemos proporcionarles experiencia mediante juegos de toma de decisiones tácticas, ejercicios con maquetas de arena, juegos de guerra, ejercicios de campo y simulacros. Estas y otras formas de entrenamiento ayudan a reducir el estrés y la confusión del combate.

Otra forma en la que la experiencia nos ayuda a actuar con mayor rapidez es mediante el uso de *la comunicación implícita*. La comunicación implícita consiste en entendimientos mutuos que requieren poca o ninguna comunicación verbal o escrita. Por ejemplo, dos comandantes de compañía se conocen bien. Piensan de forma similar porque su comandante de batallón ha establecido procedimientos operativos estándar y ha

Tácticas del MCDP

1-3

instruido a los comandantes subordinados en un enfoque de la guerra. Así, el comandante de la Compañía B no necesita hablar con el comandante de la Compañía C con mucha frecuencia en combate, ya que cada uno sabe, por experiencias pasadas comunes y por observaciones diarias, cómo es probable que reaccione el otro en muchas situaciones diferentes. Si el comandante de la Compañía B crea una oportunidad, el comandante de la Compañía C la aprovechará. *Eso* es comunicación implícita. Es más rápida y fiable que la comunicación explícita (intentar intercambiar palabras o mensajes a través de radios o teléfonos).

Por supuesto, la comunicación implícita debe desarrollarse con el tiempo. Esto requiere acciones que refuercen la cohesión de la unidad y la confianza mutua. Implica mantener a las personas unidas en sus unidades y estables en sus destinos. Implica mantener juntos a los buenos equipos. Significa forjar un «grupo de hermanos» en nuestras unidades, tal y como hizo el almirante Horacio Nelson. Pasaba muchas tardes con sus capitanes reunidos en el camarote de su buque insignia, hablando de tácticas, de las formas en que podrían librar diferentes combates y de cómo derrotarían a tal o cual adversario. De aquellas tardes surgió una forma de pensar compartida tan sólida que, en Trafalgar, Nelson solo tuvo que señalar «Inglaterra espera que cada hombre cumpla con su deber» y «Combate cuerpo a cuerpo».¹³ A veces, las palabras tienen un significado que va más allá del sentido obvio debido a las experiencias y el entendimiento compartidos.

Otra forma en que la experiencia aumenta la rapidez es mediante el desarrollo de *la comunicación lateral*, o coordinación. Si toda la comunicación se produce de arriba abajo a lo largo de la cadena de mando, la acción avanzará lentamente. Si los comandantes y líderes de todos los niveles se comunican lateralmente —si nosotros, como líderes, hablamos directamente con otros líderes—, la acción avanza mucho

más rápido. La comunicación lateral no es una consecuencia natural de las órdenes de misión. Debe practicarse durante el entrenamiento. Es fruto de la confianza del comandante superior que, a través de experiencias pasadas, ha comprobado que los subordinados pueden ejercer iniciativa basándose en la misión asignada y en la intención manifestada por el comandante.

Un buen ejemplo de comunicación lateral proviene de la aviación. En el aire, los pilotos de una formación de aviones se comunican lateralmente de forma habitual. Un piloto que necesita hablar con otro, lo hace. No es necesario que un mensaje pase por el comandante de la misión para luego ser transmitido al otro piloto. Los acontecimientos se adelantarían rápidamente a la comunicación si los pilotos intentaran hablar de esa manera. Las unidades de combate terrestre y de logística también pueden emplear los mismos procedimientos.

Una cuarta forma de ganar rapidez consiste en *situar* al comandante en el punto de fricción. Esta posición puede estar en el frente principal, en una fuerza de apoyo o en la retaguardia. Un comandante que se encuentre en primera línea puede influir al instante en la batalla a medida que se desarrolla la situación. Por la misma razón, un comandante puede elegir una posición en un cruce crucial durante un desplazamiento nocturno, o donde una unidad esté trasladando suministros hacia el frente, o donde pueda situarse una fuerza de contraataque en la defensa. La clave es estar donde podamos influir mejor en las acciones de nuestras unidades. Como marines, creemos en liderar desde la primera línea, ya que es ahí donde se producen la mayoría de los puntos de fricción, pero estos pueden darse en otros lugares. Debemos elegir nuestras posiciones en consecuencia.

A lo largo de la Segunda Guerra Mundial y de toda su carrera, el teniente general Lewis B. «Chesty» Puller creía que los marines tenían que liderar desde donde se libraba la batalla. «Este asunto de los puestos de mando arruinará al Ejército y a los marines estadounidenses si no se vigila»,¹⁴ dijo mientras

Tácticas del MCDP

1-3

era el comandante del 1.er Batallón del 7.º Regimiento de Marines, en Guadalcanal. Como comandante de batallón, Puller solía situarse directamente detrás de la vanguardia de su batallón y su estado mayor directamente detrás de la compañía de cabeza, de modo que pudiera influir mejor en las acciones de su unidad. Desde esa posición, Puller era capaz de imponer su voluntad e influir personalmente en el resultado del enfrentamiento. Dependiendo de la situación, también se le podía encontrar en otros puntos de la marcha o en el perímetro. Su idea era estar donde pudiera influir mejor en la acción.

Por último, es importante no solo ser más rápido, sino mantener esa velocidad a lo largo del tiempo. Esta resistencia es posible gracias a *la forma física y mental*. La forma física no solo desarrolla la velocidad, la energía y la agilidad para moverse más rápido, sino que también desarrolla la resistencia necesaria para mantener esa velocidad durante períodos más prolongados. Con resistencia, no solo superamos al enemigo, sino que mantenemos un ritmo más alto durante más tiempo del que él puede. La preparación mental desarrolla la capacidad de concentrarse durante períodos de tiempo más largos y de profundizar más allá de la superficie de un problema. Por esta razón, la preparación física desempeña un papel importante en la vida de todo marine. Patton dijo una vez: «Una buena condición física es vital para la victoria» ⁽¹⁵⁾.

CONCLUSIÓN

Debemos ser más rápidos que nuestro adversario. Esto significa que debemos movernos rápido, pero, lo que es más importante, debemos actuar más rápido que nuestro enemigo. El objetivo es adaptar nuestras tácticas de tal forma que podamos actuar más rápido que la

Ser más rápido

fuerza enemiga pueda reaccionar. Nuestra capacidad para planificar, decidir y ejecutar más rápido que nuestro enemigo nos da una ventaja que podemos aprovechar. Acabamos de hablar de formas de mejorar nuestra velocidad. A los lectores de esta publicación quizá se les ocurran otras formas de ser más rápidos. Cuando encontréis una que funcione, contádselo a vuestros compañeros marines para que ellos también puedan usarla. Cualquier cosa que sirva para haceros más rápidos es buena, aunque aún no figure en los manuales.

Capítulo 5

Adaptación

«La victoria sonríe a quienes se anticipan a los cambios en la naturaleza de la guerra, no a quienes esperan a adaptarse una vez que estos se producen.»¹

—Giulio Douhet

«En cualquier problema en el que exista una fuerza contraria que no pueda controlarse, hay que prever y preparar alternativas. La adaptabilidad es la ley que rige la supervivencia tanto en la guerra como en la vida, siendo la guerra una forma concentrada de la lucha humana contra el entorno.»²

—B. H. Liddell Hart

El campo de batalla moderno se caracteriza por la fricción, la incertidumbre, el desorden y los cambios rápidos. Cada situación es una combinación única de factores cambiantes que no pueden controlarse con precisión ni certeza. Este capítulo aborda formas de plantearse la adaptación o modificación de nuestras decisiones en función de circunstancias cambiantes u oportunidades repentinas. Un líder con destreza táctica debe ser capaz de adaptar sus acciones a cada situación.

El ciclo OODA, analizado en el capítulo 4, describe esencialmente el proceso de adaptación: observamos la situación, nos orientamos respecto a ella, decidimos qué hacer y actuamos. El adversario que sea capaz de adaptarse de forma sistemática y más rápida a la situación tendrá una ventaja significativa. La adaptabilidad es, por tanto, una parte importante de las tácticas del Cuerpo de Marines. En esencia, la adaptabilidad significa acortar el tiempo que se tarda en ajustarse a cada nueva situación.

Hay dos formas básicas de adaptarse. A veces disponemos de suficiente conciencia situacional para comprender una situación con antelación y tomar medidas preparatorias. Esto es *la anticipación*. Otras veces tenemos que adaptarnos a la situación de forma espontánea, sin tiempo para prepararnos. Esto es *la improvisación*. Para ser plenamente adaptables, debemos ser capaces de hacer ambas cosas.

ANTICIPACIÓN

La primera forma básica de adaptarse es anticiparse, es decir, introducir nuevos métodos, estrategias o técnicas *para su uso futuro*.

Tácticas del MCDP

1-3

Para anticiparnos, debemos ser capaces de predecir acciones futuras, al menos hasta cierto punto. Nuestras previsiones suelen basarse en experiencias pasadas. A menudo, una previsión implica tener en cuenta lo que hemos aprendido a base de ensayo y error en el entrenamiento, los ejercicios o el combate real. Un excelente ejemplo de anticipación es el desarrollo por parte del Cuerpo de Marines de técnicas de guerra anfibia en Quantico durante las décadas de 1920 y 1930. Estas técnicas resultaron esenciales para el éxito en la Segunda Guerra Mundial, tanto en el Pacífico como en Europa.

Toda planificación, en todos los niveles, es una forma de adaptación anticipatoria: adaptar nuestras acciones con antelación. Otra herramienta importante para la adaptación táctica es el uso de simulacros de acción inmediata o procedimientos operativos estándar. Se trata de acciones genéricas, ensayadas y prediseñadas, que abarcan situaciones comunes. Disponer de un conjunto de estas herramientas nos permite reaccionar *de forma* inmediata y *coordinada* ante una amplia variedad de situaciones tácticas. Los ejercicios de acción inmediata no sustituyen la necesidad del juicio táctico; simplemente proporcionan una forma de tomar la iniciativa en las primeras fases de una situación en desarrollo hasta que podamos emprender acciones más meditadas. Constituyen la base de la adaptación.

IMPROVISACIÓN

La segunda forma básica de adaptarse es improvisar, es decir, ajustarse a una situación *de forma espontánea y sin preparación previa*. Al igual que la anticipación, la improvisación es clave en la guerra de maniobras. La improvisación

requiere líderes creativos, inteligentes y con experiencia que tengan una percepción intuitiva de lo que funcionará y lo que no.

La improvisación reviste una importancia fundamental para aumentar la velocidad. Requiere comandantes que tengan una sólida conciencia situacional y una comprensión firme de la intención de su comandante superior, de modo que puedan ajustar sus propias acciones de acuerdo con los deseos de este. A menudo nos encontraremos en una situación en la que nuestros recursos propios —armas, vehículos, etc.— no sean suficientes para mantenernos avanzando rápidamente. En Francia, en 1940, el general alemán Heinz Guderian subió a parte de su infantería a autobuses franceses requisados. En Granada, cuando los Rangers del Ejército necesitaron vehículos, se hicieron con camiones de Alemania Oriental que pertenecían al ejército granadino. ¿Suena poco ortodoxo? No hay nada «ortodoxo» en el fracaso debido a la incapacidad de adaptarse.

Tomemos, por ejemplo, la situación en la que se encontraron los marines del 2.º Batallón del 5.º Regimiento de Marines en la batalla de la ciudad de Hue, en la República de Vietnam, en febrero de 1968. Uno de sus primeros objetivos era recuperar el edificio del Tesoro de la ciudad, que estaba fuertemente defendido por los norvietnamitas. Antes del asalto, los marines se sintieron decepcionados al ver que su fuego de mortero tenía escaso efecto sobre el edificio o sus defensores. Entonces, el segundo comandante del batallón encontró algunos botes y lanzadores de gas lacrimógeno estadounidenses en el recinto de la Asistencia Militar que habían vuelto a ocupar. Al darse cuenta de que los norvietnamitas carecían de máscaras antigás, los marines procedieron a lanzar los botes de gas lacrimógeno al edificio del Tesoro. Gracias a la rapidez de pensamiento y la capacidad de adaptación del segundo comandante, los norvietnamitas abandonaron rápidamente el edificio y los marines aseguraron el objetivo con un número mínimo de bajas.³

Tácticas del MCDP

1-3

PLANES FLEXIBLES

Disponemos de varias técnicas que nos ayudan a desarrollar la adaptabilidad. Una de ellas consiste en elaborar planes flexibles. Los planes flexibles pueden mejorar la adaptabilidad al establecer un curso de acción que contemple múltiples opciones. Por ejemplo, una posición de bloqueo que cubra dos vías de aproximación desde la misma ubicación, en lugar de solo una, proporciona la flexibilidad necesaria para adaptarse a un enemigo que se acerque por cualquiera de las dos vías.

Podemos aumentar nuestra flexibilidad previendo *variantes* para las operaciones actuales y futuras. Las variantes son opciones (por ejemplo, cambiar la disposición, la orientación, la fuerza o el movimiento, o aceptar o rechazar el combate) para hacer frente a las condiciones cambiantes en el campo de batalla que puedan afectar al plan.⁴

La flexibilidad también puede aumentarse previendo *secuelas* para las operaciones actuales y futuras. Las secuelas son líneas de acción que deben seguirse tras los probables resultados de la batalla o del enfrentamiento: victoria, derrota o empate.⁵

El valor de las ramificaciones y las secuelas radica en que nos preparan para varias acciones diferentes. Debemos limitar el número de ramificaciones y secuelas a un número relativamente reducido. No debemos intentar desarrollar tantas ramificaciones y secuelas que nos impidan planificar, entrenar o prepararnos adecuadamente para cualquiera de ellas. El uso hábil y bien meditado de las ramificaciones y las secuelas se convierte en un medio importante para anticipar futuras líneas de acción. Esta anticipación ayuda a acelerar el ciclo de decisión y, por lo tanto, aumenta el ritmo.

Los planes flexibles evitan detalles innecesarios que no solo consumen tiempo en su elaboración, sino que tienden a restringir el margen de maniobra de los subordinados. En cambio, los planes flexibles establecen lo que hay que lograr, pero dejan la forma de lograrlo en manos de los subordinados. Esto permite a los subordinados la flexibilidad necesaria para hacer frente a una gama más amplia de circunstancias.

Los planes flexibles son aquellos que pueden modificarse fácilmente. Se dice que los planes que requieren coordinación están «acoplados». Si todas las partes de un plan están demasiado acopladas entre sí, resulta más difícil modificarlo, ya que cambiar cualquier parte del plan implica cambiar todas las demás. En su lugar, debemos intentar desarrollar planes modulares y poco acoplados. De este modo, si cambiamos o modificamos cualquier parte del plan, ello no afecta directamente al resto de partes.⁶

Por último, los planes flexibles deben ser planes sencillos. Los planes sencillos son más fáciles de adaptar a las situaciones rápidamente cambiantes, complejas y fluidas que se dan en combate.

DESCENTRALIZACIÓN

Otra forma excelente de mejorar la adaptabilidad es descentralizar la autoridad en la toma de decisiones tanto como lo permita cada situación. Esto significa que los comandantes que se encuentran sobre el terreno y más cerca de los acontecimientos tienen la libertad necesaria para hacer frente a la situación según sea necesario

Tácticas del MCDP

1-3

por iniciativa propia, pero siempre de acuerdo con la intención del mando superior. Esta descentralización agiliza el tiempo de reacción: no tenemos que esperar a que la información llegue al mando superior y a que las órdenes vuelvan a bajar. Aumenta la capacidad de respuesta de la organización, lo que a su vez mejora la adaptabilidad. La descentralización del control mediante el uso de órdenes de misión es una de las herramientas que utilizamos para maximizar nuestra capacidad de adaptación.

La confianza en las capacidades de los subordinados desempeña un papel importante en la descentralización. Los líderes que confían en las capacidades de sus subordinados se sentirán más cómodos a la hora de concederles mayor libertad para llevar a cabo las tareas. Esto fomenta un clima en el que los líderes de alto rango saben que sus intenciones se llevarán a cabo. Esto fue especialmente cierto en el caso del 1.er Batallón del 7.º Regimiento de Marines durante la Operación Tormenta del Desierto. Cuando el batallón inició las operaciones de apertura de paso para el avance de la 1.ª División de Infantería de Marina a través de los dos primeros cinturones de minas iraquíes, los marines se vieron repentinamente abrumados por «“cientos y cientos de iraquíes enarbolando banderas blancas”» ⁷que intentaban rendirse. El número era tan elevado que amenazaba con detener el avance de los marines. Sin embargo, el comandante del batallón reconoció inmediatamente la situación, juzgó que los iraquíes eran inofensivos y ordenó al batallón que no se detuviera para aceptar su rendición. «Era precisamente el... tipo de situación local que [el comandante de la división] quería que sus comandantes reconocieran y corrigieran utilizando su propia iniciativa» ⁽⁸⁾En este caso, el oficial al mando que se encontraba más cerca de la situación y que comprendía la intención del comandante de división de no perder el impulso del avance se adaptó a la situación. Esta adaptación dio lugar a una rápida ruptura de las defensas iraquíes.

CONCLUSIÓN

La guerra exitosa está llena de ejemplos de líderes que se adaptan a situaciones cambiantes. Debemos empezar a aprender a adaptarnos ahora, durante nuestro entrenamiento. Los líderes deben valorar y fomentar el pensamiento innovador. Además, deben esperar un pensamiento creativo por parte de sus subordinados, ya que este genera nuevas oportunidades.

Para que la adaptación sea eficaz, los comandantes deben aprovechar sin dudar las oportunidades descubiertas por sus subordinados. Los comandantes no pueden permanecer anclados a planes que les impidan ver oportunidades fugaces. Aunque deben realizar los mejores preparativos posibles, deben acoger con agrado y aprovechar las oportunidades imprevistas.

Capítulo 6

Cooperación

«La unidad de mando (esfuerzo) es la acción coordinada hacia un objetivo común; es cooperación. Es el trabajo conjunto de todos los comandantes para el cumplimiento de una misión común, lo cual es imprescindible para el éxito completo y definitivo. Los comandantes deben fomentar en su personal y en sus subordinados el deseo de cooperar, no solo entre ellos, sino también con otros elementos del mando.»¹

—NAVMC 7386, *Principios tácticos*

«El primer elemento del mando y control son las personas: personas que recopilan información, toman decisiones, actúan, se comunican y cooperan entre sí para alcanzar un objetivo común.»²

—MCDP 6, *Mando y control*

Todo lo que tenemos que hacer en materia de táctica —obtener ventaja y, sobre todo, lograr un resultado decisivo— requiere un esfuerzo de equipo. Si los esfuerzos no están en armonía, los resultados pueden ser indecisos. Por ejemplo, si las acciones del elemento de combate aéreo no están coordinadas con las del elemento de combate terrestre, es poco probable que tengan un efecto decisivo. Si el apoyo de artillería no está bien coordinado con un ataque de infantería, no se logrará la sinergia entre las armas combinadas y el ataque podría fracasar. Sin embargo, lograr este esfuerzo en equipo es más fácil de decir que de hacer. Requiere que fuerzas que maniobran rápidamente, a menudo muy dispersas, trabajen juntas en las condiciones más adversas.

EL CONTROL EN COMBATE

Dado que la guerra se caracteriza por el caos, la incertidumbre y los cambios rápidos, el control se desmorona rápidamente. Probablemente sea un error hablar de control en combate. El MCDP 6 afirma que «dada la naturaleza de la guerra, es una ilusión pensar que podemos mantener el control con algún tipo de certeza o precisión»⁽³⁾. Como sin duda coincidirá cualquiera que haya vivido una experiencia de combate, es imposible controlarlo todo. Los intentos de imponer el control también pueden socavar fácilmente la iniciativa de la que dependen las tácticas del Cuerpo de Marines. Los marines pueden volverse vacilantes; pueden sentir que deben esperar órdenes antes de actuar. Es poco probable que podamos movernos más rápido o ganar ventaja sobre un adversario competente a menos que los marines de todos los niveles ejerzan iniciativa.

Tácticas del MCDP

1-3

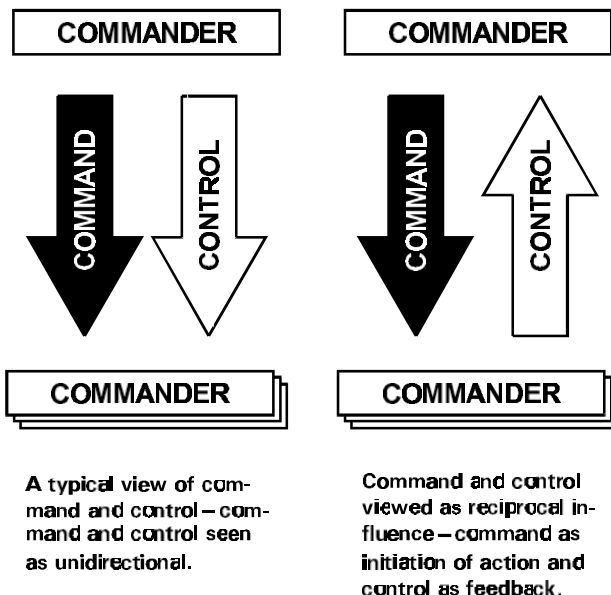
El dilema, pues, es el siguiente: ¿cómo logramos el objetivo de trabajar juntos en armonía al tiempo que ejercemos un tipo de control más descentralizado?

COOPERACIÓN

El principio de la respuesta reside en *la cooperación*. Definimos la cooperación como la unión de la autodisciplina y la iniciativa en la búsqueda de un objetivo común. La cooperación puede considerarse un componente del control.

El control puede dividirse, en general, en dos tipos: centralizado y descentralizado. El control centralizado tiende a ser unidireccional y funciona de arriba abajo: alguien de un nivel superior determina lo que los subordinados harán y lo que no harán. El control centralizado nos obliga a ajustarnos a las órdenes superiores porque solo una persona piensa por toda la organización: la persona que tiene el control.

Por el contrario, el control descentralizado funciona de abajo hacia arriba. El mando es el ejercicio de la autoridad y la orientación, y el control se percibe como una retroalimentación sobre los efectos de la acción emprendida, ya que se requiere reflexión en todos los niveles. (Véase la figura.) Esta retroalimentación permite al mando adaptarse a las circunstancias cambiantes y dirigir las acciones posteriores. La cooperación es imprescindible en el control descentralizado. Los subordinados trabajan juntos de forma horizontal y de abajo hacia arriba para llevar a cabo tareas que cumplan con los objetivos del mando.



Dos perspectivas de la relación entre mando y control.

La cooperación significa que tomamos la iniciativa para ayudar a quienes nos rodean a cumplir nuestra misión compartida.⁴

La cooperación es esencial para las tácticas del Cuerpo de Marines. El líder de vuelo y su compañero de ala trabajan sobre la base de la cooperación. Estos pilotos cooperan con la infantería a la que prestan apoyo. Dos unidades de infantería, que luchan codo con codo, cooperan. Un destacamento móvil de apoyo logístico de combate y la fuerza mecanizada a la que presta apoyo cooperan. Todos trabajamos juntos de forma mucho más eficaz cuando nos comunicamos de forma horizontal que

Tácticas del MCDP

1-3

cuando nos comunicamos únicamente a través de los cuarteles generales superiores y respondemos solo a órdenes centralizadas. Como beneficio adicional, aliviamos la sobrecarga de nuestras redes de comunicaciones.

La historia de las tácticas está repleta de ejemplos en los que la cooperación marcó la diferencia, mientras que el control no pudo hacerlo. Uno de esos ejemplos tuvo lugar durante un contraataque iraquí en la Operación Tormenta del Desierto. El humo negro de los pozos de petróleo en llamas convirtió el día en noche. Un piloto de un UH-1N Huey utilizó equipos de visión nocturna para guiar a formaciones de AH-1W Cobra a través de una visibilidad casi nula con el fin de atacar vehículos blindados iraquíes. El Huey, especialmente equipado, designó los objetivos para que los Cobra pudieran atacarlos a quemarropa con misiles antiblindaje Hellfire. Durante casi 10 horas, el piloto del Huey guió una formación tras otra en medio de la encarnizada batalla, lo que le valió la Cruz de la Armada por su heroísmo.⁵

Los pilotos trabajaron juntos para destruir objetivos a los que el Huey no podía atacar y que el Cobra no podía ver. Este ejemplo muestra lo que se puede lograr con la cooperación.

DISCIPLINA

La cooperación puede armonizar los esfuerzos y lograr que todos trabajen juntos sin ese control centralizado que socava la iniciativa. Sin embargo, plantea una cuestión más fundamental: ¿cómo preparamos a las personas para que cooperen cuando las cosas se ponen difíciles?

La respuesta es la disciplina. «Solo hay un tipo de disciplina: la DISCIPLINA PERFECTA. Si no imponéis y mantenéis la disciplina, sois unos asesinos en potencia».⁶ Ante la adversidad y las dificultades, la disciplina permite a las personas velar por el bien de quienes les rodean, de su unidad y del Cuerpo de Marines. Las personas y las unidades pueden tener la voluntad, pero sin disciplina serán incapaces de llevar a cabo las tareas más difíciles en combate: actuar con mayor rapidez que el enemigo, obtener ventaja, generar una fuerza decisiva y lograr resultados decisivos.

En combate, la obediencia inmediata a las órdenes es crucial. Puede que las órdenes no sean del agrado de todos, pero llega un momento en el que deben cumplirse sin cuestionarlas. La disciplina es el resultado del entrenamiento. En el entrenamiento para la guerra, la disciplina debe ser firme, pero justa. El Cuerpo de Marines es conocido por ser una fuerza de combate altamente disciplinada. La disciplina es uno de los puntos fuertes que hacen que los marines sean igualmente eficaces ya sea asaltando una playa, llevando a cabo una operación de evacuación de no combatientes, combatiendo un incendio o protegiendo nuestras embajadas. No obstante, la disciplina se basa no solo en la obediencia, sino también en el sentido del deber.

La disciplina necesaria para la cooperación proviene de dos fuentes: la disciplina impuesta y la autodisciplina. La primera fuente, la disciplina impuesta, se asocia con mayor frecuencia al término «disciplina militar». La disciplina impuesta, representada por el enfoque prusiano, se caracteriza por la obediencia inmediata a las órdenes. De naturaleza externa, garantiza el cumplimiento de los procedimientos, normas o directrices establecidos, así como de las instrucciones procedentes de las instancias superiores. Es un medio para lograr la eficiencia en el cumplimiento de las tareas rutinarias o los ejercicios. En su forma más extrema, puede resultar rígida, paralizante y destructiva

Tácticas del MCDP

1-3

de la iniciativa. La disciplina impuesta también puede hacer que las unidades sean vulnerables a los efectos del caos y la incertidumbre, e incapaces de cooperar entre sí.

La autodisciplina es una fuerza interna que obliga moralmente a todos los marines a hacer lo que saben que es correcto —en este caso, cooperar con todos los demás marines en la consecución de un objetivo común—. La obligación es interna en cada individuo; es algo que él o ella siente con gran intensidad. Unida a un sentido de camaradería y espíritu de cuerpo, surge desde dentro y lleva a los marines a hacer todo lo posible por sus compañeros. A nivel de unidad, esta fuerza se percibe como moral. «Ningún sistema táctico puede conducir a la victoria cuando la moral de un ejército es baja.»⁷

La autodisciplina se observa tanto en equipos deportivos de éxito como en unidades militares. Los jugadores de equipo respaldan instintivamente a sus compañeros. En el béisbol, los jardineros se cubren entre sí en los balones altos. En el hockey, es raro que solo un jugador se lance a por la portería. En el fútbol americano, los linieros ofensivos no se quedan de brazos cruzados en una jugada de pase si no hay ningún jugador defensivo frente a ellos. Bloquean al primer defensor que encuentran. Los miembros de las secciones y de los equipos de fuego también trabajan juntos como equipo para cumplir sus tareas y cuidarse unos a otros. Esta cooperación entre compañeros no puede ser impuesta por un entrenador o un líder. Depende de la autodisciplina de cada individuo.

La disciplina de los marines es la autodisciplina de un equipo exitoso, no solo la disciplina impuesta por el ejército de Federico el Grande. Para los marines, la disciplina militar significa aceptar la responsabilidad personal. La autodisciplina no nos permitirá eludir la responsabilidad ni

culpar a los demás. Un fallo en la disciplina —a menudo, la falta de acción— es un fracaso personal.

Nuestra forma de disciplina es también *absoluta*. No hay momentos de descanso. Puede que otro esté al mando, pero eso no nos exime de la responsabilidad de hacer todo lo posible para alcanzar el objetivo común. No reduce nuestra responsabilidad de cooperar con los compañeros marines de nuestra unidad y más allá de ella.

Esta disciplina es una mentalidad, *una forma de pensar y de comportarse*. Impregna todo lo que hacemos. Forma parte tanto de la vida en la guarnición como del combate. También llevamos este sentido de la responsabilidad personal y el deber de contribuir a nuestra vida privada. Lo vemos cada vez que los marines fuera de servicio toman la iniciativa de ayudar en el lugar de un accidente, actúan como líderes en sus comunidades o, de otras formas, hacen más de lo que les corresponde. Lo hacen por algo que viene de dentro, no porque se vean obligados por una autoridad. Ese algo es la autodisciplina, y no se limita a un solo aspecto de la vida.

CONCLUSIÓN

Las tácticas modernas se basan en la cooperación. La cooperación, a su vez, depende de la disciplina. La disciplina consiste tanto en la disciplina impuesta como en la autodisciplina. Como líderes de los marines, 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

Tácticas del MCDP

1-3

depende de nosotros. Hablar es fácil; cualquiera puede dar de vez en cuando un discurso motivador sobre las ventajas de la autodisciplina. Los marines juzgan las acciones, no las palabras, y responden positivamente al liderazgo que da ejemplo. Si el líder crea un clima en el que se espera y se demuestra una disciplina perfecta, la cooperación vendrá por sí sola.

Capítulo 7

Aprovechar el éxito y rematar

«No demores el ataque. Cuando el enemigo haya sido dividido y aniquilado, persíguelo inmediatamente y no le des tiempo para reagruparse o formarse... no escatimes nada. Sin tener en cuenta las dificultades, persigue al enemigo día y noche hasta que haya sido aniquilado.»¹

—Mariscal de campo, príncipe Aleksandr V. Suvorov

«Persigue al último hombre hasta el Adda y arroja los restos al río.»²

—Mariscal de campo, príncipe Aleksandr V. Suvorov

«Cuando nos hemos arriesgado a librar una batalla, debemos saber cómo sacar provecho de la victoria, y no limitarnos, como es costumbre, a conformarnos con la posesión del campo de batalla.»³

—Maurice de Saxe

No basta con obtener ventaja. El enemigo no se rendirá simplemente por encontrarse en desventaja.

El líder exitoso aprovecha cualquier ventaja de forma agresiva y despiadada, no una sola vez, sino repetidamente, hasta que surja la oportunidad de asestar el golpe definitivo. Debemos estar siempre atentos a esas oportunidades —ya las creemos nosotros mismos o surjan en el transcurso de la acción— y, cuando percibamos una oportunidad decisiva, debemos aprovecharla.

La aplicación de las tácticas del Cuerpo de Marines no significa que esperemos ganar sin esfuerzo ni derramamiento de sangre, ni que esperemos que el enemigo se derrumbe por haber sido superado tácticamente. Significa que buscamos y aprovechamos al máximo cada ventaja, y que asestamos el golpe decisivo cuando se presenta la oportunidad.

APROVECHAR LA VENTAJA

Una vez que hemos obtenido una ventaja, la aprovechamos. La utilizamos para crear nuevas oportunidades. A continuación, aprovechamos esas oportunidades para crear otras, moldeando el curso de la acción a nuestro favor. Las ventajas no tienen por qué ser necesariamente grandes; incluso las pequeñas circunstancias favorables, si se aprovechan de forma repetida y agresiva, pueden multiplicarse rápidamente hasta convertirse en ventajas decisivas. Al igual que un gran maestro de ajedrez, debemos anticiparnos a nuestro siguiente movimiento y al siguiente: *¿Cómo voy a utilizar esta ventaja para crear otra?* Por ejemplo, en un ataque de penetración, una vez que

Tácticas del MCDP

1-3

hayamos creado una ventaja al romper la posición del enemigo y llegar a su retaguardia, creamos otra al hacer pasar fuerzas por la brecha, generando el «torrente expansivo» del que escribió Liddell Hart.⁴

Rommel relata cómo el aprovechamiento de cada ventaja en la batalla de Kuk, en los Cárpatos, durante la Primera Guerra Mundial, condujo a otra oportunidad. A medida que su destacamento aprovechaba cada situación y se adentraba más en las retaguardias enemigas, generaba más sorpresa y ventaja. Durante esta acción, el destacamento de Rommel capturó a miles de soldados enemigos sin apenas combate, debido en gran parte a su determinación de no perder el impulso. Un éxito condujo directamente a otra oportunidad, que aprovechó de inmediato.⁵

Tras la batalla de Tarawa, en noviembre de 1943, se le preguntó al comandante Henry Crowe, oficial al mando del 2.º Batallón del 8.º Regimiento de Marines, por qué creía que los japoneses habían sido derrotados tan rápidamente una vez que los marines se habían establecido en tierra. Comentó que se debía a la presión constante del fuego naval, las bombas y los morteros. Los marines utilizaron su ventaja en armas de apoyo para crear oportunidades de éxito.⁶

CONSOLIDACIÓN, APROVECHAMIENTO Y PERSECUCIÓN

Una vez que hemos creado una ventaja, ¿cómo la aprovechamos? Un resultado decisivo o una victoria rara vez se deriva de la acción inicial, por muy exitosa que sea. Con mayor frecuencia, las victorias son el resultado de

la explotación agresiva de alguna ventaja relativa hasta que esta se vuelve decisiva y la acción se convierte en una derrota aplastante. Históricamente, las tasas de bajas tienden a mantenerse relativamente constantes y, a menudo, bastante equilibradas hasta que uno de los bandos intenta huir. Solo entonces suelen producirse tasas de bajas significativamente asimétricas. Esta explotación de la mala situación del enemigo puede dar lugar a resultados sorprendentemente buenos.

Podemos emprender varios tipos concretos de acciones para aprovechar las oportunidades que hemos creado o descubierto. La primera forma de aprovechar el éxito es mediante *la consolidación*, como cuando consolidamos nuestras fuerzas tras tomar una posición que pretendemos mantener frente al enemigo ⁷. En este caso, nuestros objetivos se limitan a proteger lo que ya hemos ganado. Debemos ser conscientes de que, al consolidarnos, en lugar de seguir forzando la situación, podemos estar cediendo la iniciativa. Puede haber numerosas razones para optar por esta estrategia. Quizás nos falte la fuerza necesaria para seguir avanzando. Nuestra nueva conquista puede ser de vital importancia, y el riesgo de perderla supera las ventajas de cualquier avance adicional. Quizás la nueva conquista, por sí sola, nos otorgue una ventaja significativa. Por ejemplo, una posición que ofrezca excelentes posiciones de fuego o que amenace las líneas de comunicación del enemigo puede poner a este en una situación insostenible. Quizá el nuevo logro obligue al enemigo a enfrentarse a nosotros en nuestros propios términos; por ejemplo, si nos hacemos con un terreno estratégico con fuertes cualidades defensivas, lo que obliga al enemigo a atacar en condiciones desfavorables.

La segunda forma de aprovechar una ventaja es mediante *la explotación*, una táctica ofensiva diseñada para desorganizar al enemigo en profundidad.⁸ La explotación suele seguir a un ataque exitoso que ha creado o puesto de manifiesto alguna vulnerabilidad del enemigo. Por ejemplo, un

Tácticas del MCDP

1-3

ataque que haya abierto una brecha en las defensas enemigas nos permite atacar zonas vitales de la retaguardia enemiga. El objetivo de la explotación no es destruir las fuerzas de combate que se nos oponen directamente, aunque puedan estar debilitadas. En cambio, el objetivo es desarticular todo el sistema enemigo atacando actividades y funciones importantes.

Por ejemplo, durante la Operación Tormenta del Desierto de 1991, la 2.^a División de Infantería de Marina empleó a la Brigada Tigre del Ejército como fuerza de explotación durante el ataque final de la división. La brigada tenía ventaja sobre los iraquíes en velocidad, potencia de fuego y capacidades de combate nocturno. Gracias a estas ventajas, la Brigada Tigre se adentró profundamente en la retaguardia del III Cuerpo iraquí y bloqueó los cruces de carreteras vitales al norte de Al Jahra. El resultado fue una desorganización total de la defensa organizada iraquí.⁹

La tercera forma de aprovechar una ventaja es mediante *la persecución*. Una persecución es una táctica ofensiva diseñada para alcanzar o cortar el paso a una fuerza hostil que ha perdido la cohesión y está intentando escapar, con el fin de destruirla.¹⁰ Si la intención es provocar la destrucción definitiva o la captura de las fuerzas enemigas, la persecución debe llevarse a cabo con el máximo vigor. Es aquí donde las operaciones se convierten en desbandadas y, a menudo, se producen victorias aplastantes.

La persecución del general Grant al Ejército Confederado de Virginia del Norte del general Lee, desde Petersburg hasta Appomattox en abril de 1865, es un ejemplo clásico de persecución. En esta ocasión, Grant llevó a sus fuerzas hasta el límite para impedir la huida de Lee. Esto condujo, en última instancia, a la captura y rendición de las fuerzas de Lee.¹¹

El teniente general del Ejército Confederado Thomas J. «Stonewall» Jackson resumió la persecución cuando dijo: «Ataca al enemigo y vence al enemigo; nunca abandones la persecución mientras tus hombres tengan fuerzas para seguirle; pues un enemigo en desbandada, si es perseguido con ahínco, entra en pánico y puede ser aniquilado por la mitad de sus efectivos».¹²

ACABAR CON EL ENEMIGO

En última instancia, queremos convertir las oportunidades en una ventaja decisiva. Una vez que lo hagamos, debemos aprovecharla al máximo. Las tácticas del Cuerpo de Marines exigen líderes que sean «fuertes a la hora de rematar». Debemos tener un fuerte deseo de «ir a por la yugular». Debemos intentar constantemente encontrar o crear la oportunidad de asestar el golpe decisivo. Al mismo tiempo, no debemos precipitarnos en nuestras acciones. No debemos dar el paso decisivo antes de que las condiciones sean las adecuadas.

Esta capacidad para acabar con el enemigo de una vez por todas se deriva, en primer lugar, de poseer una mentalidad agresiva. En segundo lugar, surge de la comprensión de la intención del comandante. En tercer lugar, proviene de una aguda conciencia situacional que nos ayuda a reconocer las oportunidades cuando se presentan y a comprender cuándo se dan las condiciones adecuadas para actuar.

Tácticas del MCDP

1-3

USO DE LA RESERVA EN COMBATE

La reserva es una herramienta importante para aprovechar el éxito. La reserva es una parte de la potencia de combate del comandante que inicialmente se mantiene al margen de la acción con el fin de influir en acciones futuras.¹³ La razón para crear y mantener una reserva es proporcionar flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre, el azar y el desorden de la guerra. La reserva es, por lo tanto, una herramienta valiosa para mantener la adaptabilidad. En general, cuanto más incierta es la situación, mayor debe ser la reserva. Napoleón dijo en una ocasión que «la guerra no se compone más que de accidentes, y... un general nunca debe perder de vista todo lo que le permita sacar provecho de [esos] accidentes».¹⁴ Estos accidentes adoptan la forma de oportunidades y crisis. La reserva es una herramienta táctica clave para hacer frente a ambas.

El comandante debe tener en mente un objetivo para el empleo de la reserva y diseñarla para cumplir dicho objetivo. Para aprovechar verdaderamente el éxito, puede ser necesario asignar a la reserva la mejor unidad subordinada del comandante o una mayor parte de la potencia de combate o de los recursos de movilidad. Los comandantes que organizan, asignan tareas y equipan adecuadamente sus reservas suelen ser los que tienen la capacidad de acabar con el enemigo cuando surge la oportunidad.

Winston Churchill reconoció el valor de una reserva cuando escribió: «Es en el uso y la retención de sus reservas donde los grandes comandantes han destacado generalmente. Al fin y al cabo, una vez que se ha desplegado la última reserva, el papel del comandante ha concluido ... el desenlace debe dejarse en manos del coraje y de las tropas en combate»¹⁵

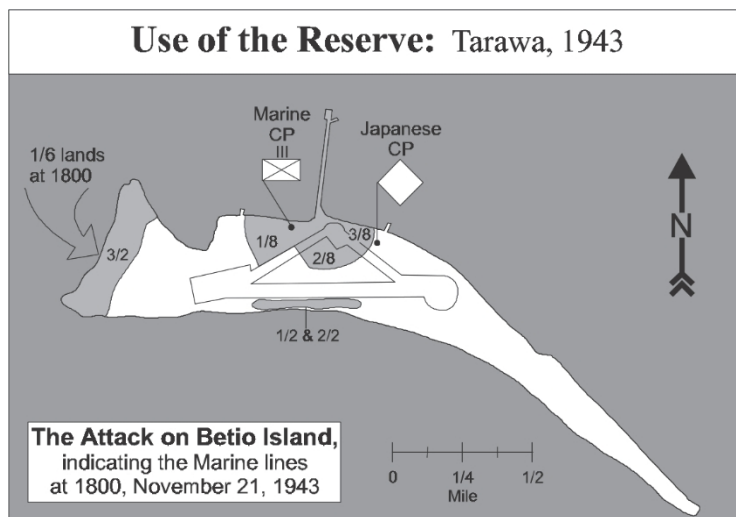
Una reserva sólida es también una forma de mantener la iniciativa. Si un avance se ralentiza, la reserva puede aumentar el ímpetu. Si un avance cobra velocidad, el despliegue de la reserva puede provocar una derrota en desbandada. Podemos utilizar la reserva para ampliar o aprovechar brechas o penetraciones. Podemos desplegar la reserva para atacar en una dirección diferente, aprovechando así las oportunidades de éxito en lugar de reforzar el fracaso. Sin una reserva sólida, incluso las oportunidades más prometedoras pueden perderse.

Un ejemplo clásico del uso de la reserva es la batalla de Tarawa. Con los Regimientos de Infantería de Marina n.º 2 y n.º 8 atascados en las playas de asalto, el general Julian Smith decidió desembarcar al Regimiento de Infantería de Marina n.º 6, la reserva de la división, para romper el punto muerto. El 1.er Batallón del 6.º Regimiento de Infantería de Marina, que se había organizado por misiones como parte de la reserva de la división, desembarcó en el extremo occidental de la isla, atravesó las posiciones del 3.er Batallón del 2.º Regimiento de Infantería de Marina y, desde el flanco, llevó a cabo un asalto rápido y violento contra las fortificaciones japonesas a lo largo de la isla. En menos de 48 horas, las fuerzas japonesas fueron aniquiladas y la isla quedó asegurada. El uso que hizo el general Smith de su reserva para aprovechar el éxito y acabar con el enemigo fue la clave de la victoria en Tarawa.¹⁶ (Véase la figura de la página 7-10.)

A veces debemos emplear la reserva para hacer frente a alguna crisis, lo que la deja temporalmente indisponible para su intervención en otros lugares. En tales casos, la reserva debe reconstituirse lo más rápidamente posible. Debemos buscar la oportunidad de emplear la reserva para reforzar el éxito. Sea cual sea la forma en que empleemos la reserva, siempre debemos considerarla como la herramienta para asegurar la victoria.

Tácticas del MCDP

1-3



A este respecto, el mariscal Foch escribió que «la reserva es un *garrote*, preparado, organizado, reservado y cuidadosamente mantenido con el fin de llevar a cabo el único acto de batalla del que se espera un resultado: el ataque decisivo». ¹⁷Por lo general, es a través de la acción ofensiva, incluso en defensa, como logramos resultados decisivos. Dado que la reserva representa nuestro intento de alcanzar una decisión favorable o de evitar una desfavorable, a menudo se convierte en el esfuerzo principal una vez comprometida y debe contar con el apoyo de todos los demás elementos de la fuerza.

Además de los activos tangibles utilizados como reserva, el comandante prudente también debe ser consciente de los factores intangibles

que influyen en la potencia de combate y su mantenimiento. Entre los factores intangibles se incluyen la fatiga, la calidad del liderazgo, la competencia, la moral, el trabajo en equipo y el mantenimiento del equipo. También creamos reservas reservando las frecuencias o el número de salidas aéreas, reteniendo municiones únicas o de baja densidad, o reservando suministros críticos como combustible o derivados del petróleo, aceites y lubricantes para un objetivo específico. Tenemos en cuenta estos factores intangibles a la hora de crear y asignar tareas a la reserva, tal y como hacemos en todas las asignaciones de tareas.

Estos conceptos se aplican no solo a las unidades designadas inicialmente como reserva, sino también a cualquier unidad, ya que cualquier unidad puede reasignarse o volver a destinarse como reserva. Por lo tanto, un comandante debe estar siempre mentalmente preparado para redesignar las funciones de las unidades y para crear y utilizar reservas según lo requiera la situación.¹⁸

CONCLUSIÓN

La mayoría de las victorias decisivas no son fruto de la acción inicial, sino de aprovechar de forma rápida y agresiva las oportunidades creadas por dicha acción. Podemos encontrar numerosas formas de aprovechar una oportunidad táctica, pero todas ellas tienen el mismo objetivo: aumentar nuestra ventaja hasta que tengamos la oportunidad definitiva de zanjar la cuestión de una vez por todas a nuestro favor. Uno de los objetivos de la táctica del Cuerpo de Marines no es simplemente obtener ventaja, sino aprovecharla con audacia y sin piedad para alcanzar la victoria definitiva.

Capítulo 8

Hacerlo realidad

«Nueve décimas partes de la táctica son seguras y se enseñan en los libros; pero la décima parte irracional es como el martín pescador que cruza en un destello el estanque, y esa es la prueba de los generales. Solo puede garantizarse mediante el instinto, agudizado por el pensamiento, practicando el golpe tantas veces que, en el momento crítico, resulte tan natural como un reflejo.»¹

—T. E. Lawrence

«Nunca está de más repetir que, en la guerra moderna —y especialmente en la guerra naval moderna—, el factor principal para alcanzar el triunfo es lo que se haya hecho en materia de preparación y entrenamiento exhaustivos antes del inicio de la guerra.»²

—Theodore Roosevelt

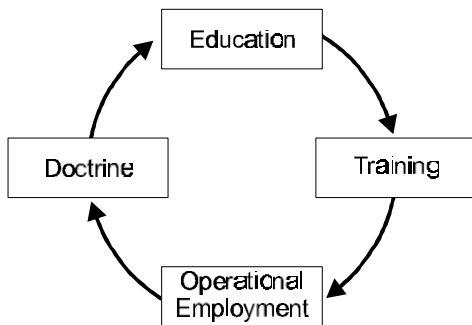
Leer y comprender las ideas de esta publicación son los primeros pasos en el camino hacia la excelencia táctica. La principal vía por la que un líder de los marines se convierte en un hábil estratega es a través del entrenamiento y la formación, ambos firmemente arraigados en la doctrina. La doctrina establece la filosofía y el marco práctico de cómo luchamos. La formación desarrolla la comprensión, la creatividad, el juicio militar y los conocimientos previos esenciales para un liderazgo eficaz en el campo de batalla. El entrenamiento sigue la doctrina y desarrolla la competencia táctica y técnica que subyace a toda acción militar exitosa. Los ejercicios individuales y en grupo sirven para integrar el entrenamiento y la formación, produciendo un todo que es mayor que la suma de sus partes. Las lecciones aprendidas del entrenamiento y de la experiencia operativa modifican a su vez la doctrina.

DOCTRINA

La doctrina establece las creencias fundamentales del Cuerpo de Marines sobre el tema de la guerra y sobre cómo ejercemos nuestra profesión.³La doctrina establece una forma particular de concebir la guerra y nuestra manera de luchar, una filosofía para liderar a los marines en combate, un mandato de profesionalidad y un lenguaje común. El desarrollo doctrinal se nutre de nuestra experiencia colectiva y sintetiza sus lecciones para impulsar la educación y el entrenamiento.

Nuestra doctrina dentro del Cuerpo de Marines parte de la filosofía recogida en el MCDP 1, *Warfighting*. Esta filosofía subyace a las publicaciones de la serie «*Marine Corps Warfighting Publications*»

que recogen tácticas, técnicas y procedimientos para funciones específicas. Este corpus de ideas contribuye a formar a los estrategas de los marines a través de su aplicación en la educación y el entrenamiento. (Véase la figura.)



El ciclo de desarrollo doctrinal.

EDUCACIÓN

Aunque el combate ofrece las lecciones más instructivas sobre la toma de decisiones, los líderes tácticos no pueden esperar a que comience la guerra para iniciar su formación. Debemos ser competentes en nuestra profesión antes de que se requieran nuestras habilidades. La vida de nuestros marines depende de ello.

Nuestra formación en táctica debe desarrollar tres cualidades en todos los líderes tácticos. La primera cualidad es *la capacidad creativa*. Se debe animar a los líderes tácticos a idear y aplicar enfoques únicos a los problemas militares. No hay reglas que rijan el ingenio. La línea que separa la audacia de la temeridad la traza la experiencia práctica. Dicho esto, la formación en táctica debe incluir un elemento de rigor. Con demasiada frecuencia, los debates tácticos carecen de un

análisis de causa y efecto. El líder tácticamente competente debe aprender a analizar las soluciones a los problemas tácticos. Sin ese análisis riguroso, el estratega no aprenderá de la experiencia ni ejercerá su capacidad creativa.

La segunda cualidad es *el buen juicio militar*, que incluye las habilidades para adquirir conciencia situacional y actuar con decisión. El estratega debe reconocer rápidamente los factores críticos de cualquier situación: las capacidades del enemigo, las condiciones meteorológicas, las características del terreno y el estado de nuestras propias fuerzas, por mencionar solo algunos. Los líderes de los marines deben ser capaces de ir al meollo de una situación identificando sus elementos importantes, elaborando un plan sólido y tomando decisiones claras. Nuestro enfoque educativo debe hacer hincapié en la capacidad de comprender la misión, establecer una intención clara y determinar el esfuerzo principal.

La tercera cualidad es *el valor moral*. El valor moral es la capacidad de tomar y llevar a cabo una decisión independientemente del coste personal que ello suponga. Es diferente del valor físico —y más escaso que este—. El coste del valor físico puede ser una lesión o la muerte, mientras que el del valor moral puede ser la pérdida de amigos, popularidad, prestigio u oportunidades profesionales. La carga que suponen las responsabilidades contradictorias en combate —la responsabilidad por la vida de los subordinados, el apoyo a los compañeros, la lealtad a los superiores, el deber para con la nación— puede ser pesada. Nuestros esfuerzos educativos deben llevar a los futuros líderes a resolver adecuadamente dichos conflictos en tiempos de paz. Los líderes a menudo necesitan tomar decisiones moralmente correctas en combate, pero rara vez habrá tiempo para una profunda reflexión moral o ética en el campo de batalla.

Un líder eficaz asume de buen grado los riesgos que conllevan las responsabilidades militares. En este sentido, el mayor fallo de un líder es no liderar. Se aplican dos reglas inquebrantables. En primer lugar, en situaciones que requieran claramente decisiones independientes, un líder tiene el deber solemne de tomarlas. Tanto si la acción posterior tiene éxito como si fracasa, el líder habrá realizado un esfuerzo honorable. El ejercicio generalizado de la iniciativa por parte de todos los marines probablemente decidirá la batalla a pesar de los errores individuales. En segundo lugar, la inacción y la omisión debidas a una falta de valor moral son mucho peores que cualquier error de juicio que refleje un esfuerzo sincero por actuar. Los errores derivados de tales fallos morales conducen no solo a reveses tácticos, sino también a la pérdida de confianza en la cadena de mando. Un entrenamiento adecuado, la formación y un liderazgo comprometido son las claves para inculcar las cualidades de capacidad creativa, criterio militar y valor moral en la mente de todos los marines.

ENTRENAMIENTO

Las buenas tácticas dependen de unas sólidas habilidades técnicas. Se trata de las técnicas y procedimientos que nos permiten desplazarnos, disparar y comunicarnos. Alcanzamos la competencia técnica a través del entrenamiento. Desarrollamos las habilidades mediante la repetición. El entrenamiento también infunde confianza en las armas y el equipo. Desarrolla las habilidades especializadas esenciales para desenvolverse en combate.

Uno de los objetivos fundamentales del entrenamiento es la rapidez. Para alcanzar la rapidez es imprescindible la precisión. La rapidez sin precisión puede resultar

contraproducente y causar más daño que la inacción. Ya sea que los marines calculen datos de disparo, practiquen tiro de precisión con rifle o artillería, reabastezcan y reposten aeronaves, reparen vehículos, almacenen o transporten suministros, o comuniquen información, la velocidad y la precisión de sus acciones determinan el ritmo de toda la fuerza. El entrenamiento desarrolla la destreza que permite esta combinación eficaz de velocidad y precisión.

El entrenamiento de las unidades pequeñas debe centrarse en la competencia en técnicas y procedimientos tales como ejercicios de acción inmediata, ejercicios de combate y procedimientos operativos estándar de la unidad. El entrenamiento para alcanzar la competencia técnica se aplica a todo tipo de unidades, ya sea una sección de aeronaves que ejecuta maniobras de combate aéreo, un equipo de contacto de mantenimiento que repara un vehículo bajo fuego enemigo, un equipo de artillería que realiza ejercicios de desplazamiento o una sección de fusileros que lleva a cabo una brecha en marcha de un obstáculo. Desarrollamos y perfeccionamos estas medidas para que las unidades adquieran y mantengan la rapidez y la precisión esenciales para el éxito en combate.

Los estados mayores, al igual que las unidades y los líderes individuales, deben entrenarse para aumentar la velocidad y la precisión. Los estados mayores aumentan la velocidad logrando tres cosas: en primer lugar, obteniendo y organizando información que ayude al comandante y a ellos mismos a comprender la situación; en segundo lugar, comprendiendo la decisión del comandante y coordinando los esfuerzos para concentrar la potencia de combate con el fin de alcanzar el objetivo del comandante; y, en tercer lugar, supervisando los acontecimientos, manteniendo la conciencia situacional y anticipándose a los cambios y adaptándose a ellos. A medida que los estados mayores se entrenan, aumentan la precisión al adquirir mayor competencia tanto en sus respectivas áreas como en el funcionamiento en equipo.

El mariscal de campo Erwin Rommel conocía el valor de la rapidez y la precisión para su estado mayor cuando escribió:

Un comandante debe acostumbrar a su estado mayor a un ritmo elevado desde el principio y mantenerlo así continuamente. Si en algún momento se conforma con lo habitual, o con cualquier cosa que no sea un esfuerzo total, abandona la carrera desde la línea de salida y, tarde o temprano, recibirá una amarga lección.⁴

La rapidez y la eficiencia de una unidad dependen no solo de la competencia técnica de cada uno de sus miembros, sino también, en gran medida, de su cohesión. Dicha cohesión requiere tanto estabilidad en el personal como un liderazgo sólido.

El entrenamiento también debe preparar a los marines para la naturaleza física única del combate. Vivir y valerse por sí mismos en un entorno espartano, enfrentarse a los elementos naturales y experimentar las incomodidades del hambre, la sed y el cansancio son aspectos tan esenciales para prepararse para el servicio de combate como cualquier entrenamiento técnico. No se trata de enseñar a las personas a sufrir, sino a ser eficaces cuando sufren o están agotadas.

Del mismo modo, el entrenamiento debe permitirnos actuar de forma adecuada en cualquier entorno y en cualquier momento. Esta preparación incluye operar en condiciones meteorológicas adversas y en períodos de visibilidad limitada. Debemos convertir el terreno, el clima y la oscuridad en nuestros aliados si queremos obtener ventaja y desplegar una fuerza decisiva en el momento y lugar que elijamos. No podemos anticipar ni apreciar la fricción inherente que producen estos factores naturales a menos que los experimentemos.⁵

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN

No existe un único enfoque «óptimo» para desarrollar la competencia táctica. Sin embargo, cualquier enfoque debe ser adaptable a todos los escalones y a todos los grados. El entorno debe ser desafiante y propicio para el pensamiento creativo. Al igual que toda preparación para la guerra, el entrenamiento debe reflejar los rigores de ese entorno. Los siguientes ejemplos pueden proporcionar algunas herramientas para desarrollar la competencia táctica en los marines.

Lectura profesional y estudio histórico

Debido a la relativa escasez de experiencias de combate real en la carrera de la mayoría de los líderes militares, los marines deben tratar de ampliar su comprensión a través de otros medios menos directos. El estudio de la historia militar es fundamental para desarrollar el criterio y la perspicacia. Nos permite ver cómo los comandantes exitosos han analizado —y superado— las situaciones a las que se han enfrentado. No hay mucha gente capaz de hacerlo de forma instintiva; son pocos los que poseen esa rara capacidad innata de pensar de forma militar. Incluso esos pocos pueden mejorar sus habilidades mediante el estudio y la práctica.

Los estudios históricos constituyen la fuente más accesible de experiencia indirecta en nuestra profesión. Estos estudios describen las consideraciones de liderazgo, los horrores de la guerra, los sacrificios soportados, el compromiso que ello implica, los recursos necesarios y mucho más. Entre ellos se incluyen biografías y autobiografías de figuras militares, libros sobre batallas concretas, guerras e instituciones militares, historias de unidades, informes posteriores a la acción, películas y documentales.

Los debates en grupo ayudan a ampliar los conocimientos sobre el liderazgo y el combate que hemos adquirido mediante el estudio individual.

Las lecturas y el estudio profesionales no son responsabilidad exclusiva de las academias militares. Las personas no pueden permitirse el lujo de esperar a ingresar en una academia militar para iniciar un proceso de estudio autodirigido. La profesionalidad militar exige que tanto las personas como las unidades encuentren tiempo para ampliar sus conocimientos profesionales mediante lecturas especializadas, cursos de formación militar profesional y el estudio individual.

Ejercicios tácticos

El éxito táctico surge de la síntesis entre el entrenamiento y la formación: *la aplicación creativa de habilidades técnicas basada en un juicio sensato*. Los ejercicios permiten a los líderes practicar la toma de decisiones y a las personas, los estados mayores y las unidades practicar y perfeccionar las habilidades colectivas. Los ejercicios también sirven para poner a prueba y mejorar las tácticas, las técnicas y los procedimientos, las acciones inmediatas, los simulacros de combate y los procedimientos operativos estándar de combate.

Un ejercicio debe servir como evaluación interna de la unidad sobre la calidad de su entrenamiento y formación, y no como criterio de calificación para los mandos superiores. Las conclusiones deben tener como objetivo señalar las deficiencias para subsanarlas mediante la formación futura, y no para penalizar un rendimiento deficiente. Una unidad nunca estará completamente entrenada. Siempre habrá margen de mejora.

Los ejercicios también ponen a prueba la capacidad de las unidades para mantener el ritmo durante un periodo prolongado. Dado que la victoria rara vez es el resultado de

una sola acción, es importante la capacidad de operar y mantener la eficacia en combate a lo largo del tiempo. Saber cuándo cesarán las hostilidades es una comodidad de la que carece el marine en combate. El equipo debe mantenerse en buen estado, y el personal debe contar con descanso, alimentación e higiene adecuados hasta que cumpla su misión.

Los ejercicios tácticos pueden abarcar desde ejercicios de campo hasta ejercicios de puesto de mando, pasando por ejercicios tácticos sin tropas. Los ejercicios de campo, llevados a cabo por unidades de cualquier tamaño, implican que todo el personal de la unidad trabaje conjuntamente para aprender, poner a prueba y perfeccionar sus tareas colectivas en el campo de batalla. Dichos ejercicios pueden ser de carácter general o bien ensayos detallados para misiones específicas futuras.

Los ejercicios de puesto de mando se limitan en gran medida a los comandantes y sus estados mayores. Su objetivo es familiarizar a los estados mayores con las preferencias personales y los estilos de mando de sus comandantes, así como poner en práctica las técnicas y procedimientos del estado mayor y revisar planes de contingencia concretos.

Los ejercicios tácticos sin tropas brindan a los líderes tácticos la oportunidad de ejercer su criterio, al tiempo que permiten a otros elementos de la unidad llevar a cabo su propio entrenamiento y formación. Existen dos enfoques para llevarlos a cabo.

El primer método ofrece al líder la oportunidad de evaluar la capacidad de un subordinado para actuar en un escenario determinado. Este método sitúa a los alumnos en una zona de operaciones y les plantea una situación sobre la que planificar y ejecutar una tarea —por ejemplo, «Establecer una defensa en la ladera opuesta»—. El objetivo aquí es poner en práctica la competencia táctica en la ubicación de las armas y el aprovechamiento del terreno.

El segundo método también sitúa a los alumnos en una zona de operaciones y les plantea una situación, pero les da una orden de misión —por ejemplo, «Impedir el movimiento del enemigo al norte de la Ruta 348»—. El objetivo en este caso es ejercitar la capacidad de juicio. Tras recorrer el terreno, los alumnos deben decidir primero si defender o atacar, fundamentando sus conclusiones con un razonamiento. A continuación, se debate y se analiza dicho razonamiento. Este enfoque anima a los alumnos a demostrar ingenio e iniciativa. Tienen total libertad para emplear sus recursos como consideren oportuno a fin de lograr los resultados deseados.⁶

Juegos de guerra

Los juegos de guerra pueden ser una herramienta valiosa para comprender los numerosos factores que influyen en las decisiones de un líder. La moral, la situación del enemigo y de las fuerzas propias, las intenciones del mando superior, la potencia de fuego, la movilidad y el terreno son solo algunos de los factores de decisión que se incluyen en el desarrollo de los juegos de guerra. En todas estas simulaciones, desde la mesa de arena hasta un juego de mesa comercial o una simulación informatizada, debe evitarse la rutina. Cuanto menos familiar sea el entorno, más creatividad debe demostrar el alumno.

Los ejercicios con mesa de arena, los juegos de decisión táctica y los ejercicios con mapas presentan a los alumnos una situación general, órdenes de misión y un mínimo de información sobre las fuerzas enemigas y amigas. Los ejercicios con mesa de arena son especialmente adecuados para los tácticos novatos. Presentan el terreno en una disposición tridimensional, mientras que un mapa requiere interpretación. Tanto los ejercicios con mapas como los de mesa de arena permiten a los alumnos conceptualizar la batalla, tomar sus decisiones y dar órdenes a

subordinados. Posteriormente, los alumnos debaten sus decisiones y son objeto de una evaluación crítica. El debate debe centrarse en la toma de decisiones en ausencia de información perfecta o de datos de inteligencia completos.

Recorridos por el terreno

Las visitas de reconocimiento al terreno permiten conocer de primera mano las características del terreno, la vegetación y las condiciones meteorológicas. Estas visitas pueden llevarse a cabo al menos de dos maneras.

El primer método proporciona a los alumnos un área de operaciones, una situación general (normalmente representada en un mapa) y una misión. Al igual que en los ejercicios con mesa de arena y con mapas, los alumnos describen su visión de la batalla. Tras elegir un plan, el grupo comienza a recorrer el terreno de acuerdo con dicho plan. A continuación, el grupo se encontrará con terrenos y obstáculos imprevistos, mientras los instructores introducen las acciones del enemigo en el desarrollo del problema. De este modo, los alumnos deben hacer frente a la disparidad entre el terreno y la vegetación reales y los mapas, así como al caos y la incertidumbre generados por las acciones del enemigo que, inevitablemente, se producen en las operaciones del mundo real.

El segundo método consiste en el estudio de primera mano de campos de batalla históricos. Obtenemos una perspectiva especial de la batalla al recorrer el terreno y observar el campo de batalla desde el punto de vista de ambos comandantes. Adquirimos una nueva comprensión de los errores cometidos por un comandante histórico. A menudo, dichos errores parecen incomprensibles... hasta que vemos el terreno. Solo entonces podemos considerar de forma realista las líneas de acción alternativas que el comandante podría haber seguido.⁷

Competición

Los ejercicios deben ofrecer realismo. Los medios para lograr el realismo táctico son los ejercicios competitivos de juego libre o de fuerza contra fuerza. Siempre que sea posible, el entrenamiento de las unidades debe llevarse a cabo en un escenario de juego libre. Este enfoque puede ser utilizado por todos los líderes para desarrollar a sus subordinados. Ofrece tanto a los líderes como a los miembros de la unidad la oportunidad de aplicar sus habilidades y conocimientos frente a una amenaza activa.

Los ejercicios de juego libre se adaptan a todos los escenarios tácticos y resultan beneficiosos para todos los escalones. Ya se trate de equipos de fuego que realizan reconocimientos contra otros equipos de fuego, secciones de aeronaves que se enfrentan en el cielo, o compañías, batallones, escuadrones y fuerzas operativas aeroterrestres de los marines que operan unas contra otras, tanto los líderes como los marines a título individual se benefician. Los líderes elaboran y ejecutan sus decisiones frente a una fuerza enemiga, mientras que los marines a título individual emplean sus habilidades contra un enemigo activo. A través de los ejercicios de juego libre, los marines aprenden a luchar como una organización y a enfrentarse a un adversario que plantea un desafío realista.⁸

Críticas

Una cualidad clave de quienes toman decisiones es su capacidad para llegar a ellas con *un razonamiento claro*. Las críticas sacan a relucir este proceso de razonamiento. Cualquier juego de decisión táctica o ejercicio táctico debería culminar con una crítica.

El enfoque estándar para llevar a cabo las evaluaciones debe fomentar la iniciativa. Dado que cada situación táctica es única y que ninguna situación de entrenamiento puede abarcar más que una pequeña fracción de las peculiaridades de una situación táctica real, no puede existir una solución ideal o «de manual». Las evaluaciones deben centrarse en el razonamiento de los alumnos para actuar como lo hicieron. ¿Qué factores tuvo en cuenta —o no tuvo en cuenta— un alumno al evaluar la situación? ¿Fueron las decisiones que tomó el alumno coherentes con esta valoración? ¿Fueron las acciones ordenadas tácticamente acertadas? ¿Tenían una probabilidad razonable de éxito? ¿Se comunicaron adecuadamente las órdenes a los subordinados? Estas preguntas deben constituir la base de las críticas. El objetivo es ampliar la capacidad analítica, el nivel de experiencia y la base de conocimientos de un líder, aumentando así la capacidad creativa del alumno para idear soluciones sólidas e innovadoras a problemas difíciles.

Las críticas deben ser de mente abierta y comprensivas, en lugar de rígidas y duras. Los errores son esenciales para el proceso de aprendizaje y siempre deben interpretarse de forma positiva. La atención no debe centrarse en si un líder lo hizo bien o mal, sino más bien en el progreso alcanzado en su desarrollo general. Debemos aspirar a proporcionar el mejor entorno para formar líderes. Por lo tanto, debe evitarse estrictamente minar la autoestima de un líder, especialmente en público. La confianza en sí mismo de un líder es la fuente de la que brota la voluntad de asumir responsabilidades y ejercer la iniciativa.⁹

CONCLUSIÓN

En esta publicación, hemos explorado temas que nos ayudan a comprender los fundamentos y a dominar el arte y la ciencia de la táctica. A partir del estudio de nuestra filosofía de combate, hemos comprendido la necesidad de ser decisivos en la batalla. Para lograrlo, debemos visualizar claramente el espacio de batalla mediante una conciencia situacional adquirida, reconocer patrones y tomar decisiones de forma intuitiva. También hemos analizado formas de obtener ventaja sobre el enemigo y obligarle a plegarse a nuestra voluntad. Asimismo, hemos explorado cómo ser más rápidos que el enemigo, adaptarnos a las condiciones cambiantes, cooperar para alcanzar el éxito, aprovechar el éxito y acabar con el enemigo. Por último, hemos debatido cómo podemos empezar a poner en práctica estas ideas durante nuestro entrenamiento para el combate. Las ideas presentadas en esta publicación tienen implicaciones que van mucho más allá de las tácticas del campo de batalla y de la forma doctrinal en que concebimos la guerra. También influyen en nuestra forma de organizarnos — mediante la organización por tareas y unas relaciones de mando y control flexibles— y en la forma en que nos equipamos para el combate.

Librar una guerra al estilo de la guerra de maniobras exige un cuerpo profesional de oficiales y marines formados en su ciencia y su arte. Cuando se le preguntó por qué los marines tuvieron tanto éxito en la Operación Tormenta del Desierto, el general Boomer respondió:

Lo que marcó la gran diferencia en el campo de batalla es que contábamos con miles y miles de marines que tomaban la iniciativa constantemente. El joven cabo segundo echaba un vistazo, veía algo a 75 o 100 metros por delante que había que hacer, y salía a hacerlo sin que se lo dijeran. Al

leía las menciones de condecoración de «Escudo del Desierto» y «Tormenta del Desierto», este tema reaparecía una y otra vez. Ese espíritu agresivo proviene de estar bien entrenado y de tener confianza en tus conocimientos profesionales.¹⁰

Todo lo que hacemos en tiempos de paz debería prepararnos para el combate. Nuestra preparación para el combate depende de un entrenamiento y una formación que desarrollen la acción y el pensamiento esenciales para la batalla.

Comprensión de la táctica

1. Declaración del general A. M. Gray, antiguo comandante del Cuerpo de Marines, durante una ceremonia conmemorativa del aniversario de la puesta de la primera piedra del Centro de Investigación del Cuerpo de Marines, 20 de junio de 1997.

2. Sir William Slim, *Defeat into Victory* (Londres: Cassell and Co. Ltd., 1956), pp. 550-551.

3. MCDP 1, *Warfighting* (junio de 1997), p. 30. La definición del MCDP 1 difiere de la que figura en la Publicación Conjunta 1-02, *Diccionario de términos militares y asociados del Departamento de Defensa*: «**tácticas**: 1. El empleo de unidades en combate. 2. La disposición ordenada y la maniobra de las unidades en relación entre sí y/o con el enemigo con el fin de aprovechar al máximo sus potencialidades».

4. *Ibíd.*, p. 3.

5. **Potencia de combate**: «El conjunto de medios de fuerza destructiva y/o desestabilizadora que una unidad o formación militar puede aplicar contra el adversario en un momento dado». (Publicación Conjunta 1-02)

6. Teniente coronel G. I. Wilson, «The Gulf War, Maneuver Warfare, and the Operational Art», *Marine Corps Gazette* (junio de 1991), pp. 23-24.

7. Este ejemplo se ha extraído de Joseph H. Alexander, **Utmost Savagery; The Three Days of Tarawa** (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1995).

8. Bill D. Ross, **Iwo Jima: Legacy of Valor** (Nueva York: Vanguard Press, 1985), pp. 79-80.

Tácticas del MCDP

1-3

9. Carl von Clausewitz, **De la guerra**, trad. y ed. Michael Howard y Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984), p. 119.
10. *Galardonados con la Medalla de Honor 1863-1973* (Washington, D.C.: Oficina de Imprenta del Gobierno de EE. UU., 1973), p. 492.
11. Clausewitz, p. 85.
12. *La infantería en la batalla* (Washington, D.C.: The Infantry Journal, Incorporated, 1939), p. 1.

Decisión

1. *La infantería en combate*, p. 1.
2. FMFM 1, «*Warfighting*» (marzo de 1989), p. 61.
3. Martin Blumenson, *Anzio: la apuesta que fracasó* (Filadelfia, Pensilvania: J. B. Lippincott Company, 1963).
4. Shelby Foote, *La Guerra Civil: una narración* (Nueva York: Random House, 1963), pp. 467-468.
5. Comandante Charles D. Melson, Evelyn A. Englander y capitán David A. Dawson, comp., «*U.S. Marines in the Persian Gulf, 1990-1991: Anthology and Annotated Bibliography*» (Washington, D.C.: Cuartel General del Cuerpo de Marines de EE. UU., División de Historia y Museos, 1992), p. 181. Véanse también las páginas 173-182 de la misma publicación y el teniente coronel Charles H. Cureton, *Los marines de EE. UU. en el Golfo Pérsico, 1990-1991: Con la 1.^a División de Marines en «Desert Shield» y «Desert Storm»* (Washington, D.C.: Cuartel General del Cuerpo de Marines de EE. UU., División de Historia y Museos, 1993), pp. 26-27.

Notas-2

Obtener ventaja

1. Robert Debs Heinl, Jr., coronel del Cuerpo de Marines de EE. UU. (retirado), **Diccionario de citas militares y navales** (Annapolis, MD: Instituto Naval de Estados Unidos, 1966), p. 321.
2. FMFM 1, p. 57.
3. Armas combinadas: «Las tácticas, técnicas y procedimientos empleados por una fuerza para integrar la potencia de fuego y la movilidad con el fin de producir el efecto deseado sobre el enemigo». FMFRP 0-14, *Suplemento del Cuerpo de Marines al Diccionario de Términos Militares y Asociados del Departamento de Defensa* (enero de 1994).
4. Martin Blumenson, *The Patton Papers*, vol. 2 (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1974), pp. 39-40.
5. Andrew Geer, *The New Breed* (Nueva York: Harper & Brothers, 1952)
p. 339.
6. *Ibíd.*, pp. 365-366.
7. Joe Douglas Dodd, «Night Attack on Kunishi Ridge», *Marine Corps Gazette* (abril de 1985), p. 43.
8. *Ibíd.*, pp. 42-44.
9. Sun Tzu, *El arte de la guerra*, trad. Samuel B. Griffith (Nueva York: Oxford University Press, 1963), p. 91.
10. *Ibíd.*, p. 106.

Tácticas del MCDP

1-3

11. Comandante Robert R. Parker, Jr., «El engaño: la herramienta que falta», *Marine Corps Gazette* (mayo de 1992), p. 97.

12. Sun Tzu, p. 98.

13. *Los marines en Vietnam, 1954-1973: una antología y bibliografía comentada* (Washington, D.C.: Cuartel General del Cuerpo de Marines de EE. UU., División de Historia y Museos, 1985), pp. 173-181.

14. FMFM 6-7, *Reconocimiento y patrullaje para unidades de infantería* (enero de 1989), p. 2-1.

15. Sun Tzu, p. 93.

Ser más rápido

1. Heintz, p. 220.

2. John A. English, *Sobre la infantería* (Nueva York: Praeger, 1984), p. 223.

3. Jeter A. Isley y Philip A. Crowl, *Los marines estadounidenses y la guerra anfibia: su teoría y su práctica en el Pacífico* (Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1951), p. 338.

4. Peter G. Tsouras, **Warrior's Words: A Quotation Book: From Sesostri III to Schwarzkopf, 1871 a. C. to 1991 d. C.** (Londres: Cassell Arms and Armour, 1992), p. 434.

5. Heintz, p. 63.

6. «Command», **Time** (25 de enero de 1943), p. 61.

7. Coronel Ray Smith, USMC, entrevista telefónica realizada por el capitán S. R. Shoemaker, USMC, 12 de marzo de 1991, Washington, D.C..

Notas-4

8. General Hermann Balck, entrevista realizada por William S. Lind, 6 de junio de 1980, Washington, D.C..
9. William S. Lind, **Maneuver Warfare Handbook** (Boulder, CO: Westview Press, 1985), pp. 5-6.
10. General George S. Patton, Jr., **War As I Knew It** (Nueva York: Bantam Books, Inc., 1979), p. 323.
11. *Ibíd.*, pp. 330-331.
12. English, p. 217.
13. Capitán A. T. Mahan, USN, **La vida de Nelson: la encarnación del poder marítimo de Gran Bretaña** (Boston: Little, Brown, and Co., 1899), p. 730.
14. FMFRP 12-110, «*Combatiendo en Guadalcanal*» (septiembre de 1991), p. 33.
15. Patton, p. 376.

Adaptación

1. Tsouras, p. 21.
2. *Ibíd.*, p. 21.
3. Keith William Nolan, *La batalla de Hue* (Novato, CA: Presidio Press, 1983), pp. 51-52.
4. **Branch:** «Un plan de contingencia o línea de actuación (una opción integrada en el plan básico o línea de actuación) para modificar la misión, la disposición, la orientación o la dirección de movimiento de la fuerza con el fin de contribuir al éxito de la operación, basándose en acontecimientos previstos, oportunidades o

Tácticas del MCDP

1-3

perturbaciones causadas por las acciones y reacciones del enemigo, tal y como se determinen durante el proceso de simulación de guerra». MCRP 5-2A, *Términos y gráficos operativos* (junio de 1997).

5. **Secuela:** «Operaciones importantes que siguen a la operación principal en curso. Los planes para estas se basan en los posibles resultados (victoria, empate o derrota) asociados a la operación en curso». (MCRP 5-2A).

6. Véase el MCDP 5, *Planificación*, para un análisis más completo de los planes modulares.

7. Cureton, p. 77.

8. *Ibid.*, p. 77.

Cooperación

1. NAVMC 7386, *Principios tácticos* (Quantico, VA: Escuelas del Cuerpo de Marines, 1955), págs. 7-8.

2. MCDP 6, *Mando y control* (octubre de 1996), p. 48.

3. *Ibid.*, p. 43.

4. *Ibid.*, pp. 39-41.

5. Melson, Englander y Dawson, comps., p. 140.

6. Patton, p. 376.

7. Heinl, p. 196.

Notas-6

Aprovechar el éxito y rematar

1. Tsouras, p. 349.
2. Ibíd., p. 349.
3. Heinl, p. 109.
4. Capitán B. H. Liddell Hart, «La teoría del “hombre en la oscuridad” de las tácticas de infantería y el sistema de ataque del “torrente expansivo”», *Journal of the R.U.S.I.* (febrero de 1921), p. 13.
5. Erwin Rommel, **Attacks** (Viena, VA: Athena Press, 1979) pp. 235-250.
6. FMFRP 12-90, *Informe de la Segunda División de Infantería de Marina sobre las islas Gilbert: Operación Tarawa* (septiembre de 1991), p. 51.
7. **Consolidación de la posición:** «Organizar y reforzar una posición recién conquistada para que pueda utilizarse contra el enemigo». (Publicación Conjunta 1-02)
8. **Explotación:** «Operación ofensiva que suele seguir a un ataque exitoso y está diseñada para desorganizar al enemigo en profundidad». (Publicación Conjunta 1-02)
9. Coronel Charles J. Quilter, II, *Cuerpo de Marines de EE. UU. en el Golfo Pérsico, 1990-1991: Con la I Fuerza Expedicionaria de Marines en las operaciones «Escudo del Desierto» y «Tormenta del Desierto»* (Washington, D. C.: Cuartel General del Cuerpo de Marines de EE. UU., División de Historia y Museos, 1993), p. 99.

Tácticas del MCDP

1-3

10. **Persecución:** «Operación ofensiva destinada a atrapar o cortar el paso a una fuerza hostil que intenta escapar, con el objetivo de destruirla». (Joint Pub 1-02)

11. Bruce Catton, *This Hallowed Ground: The Story of the Union Side of the Civil War* (Garden City, Nueva York: Doubleday & Company, Inc., 1956), p. 384.

12. Heinl, p. 259.

13. **Reserva:** «Parte de un cuerpo de tropas que se mantiene en la retaguardia, o que no interviene al inicio de un combate, y que está disponible para un momento decisivo». **Reserva táctica:** «Parte de una fuerza, mantenida bajo el control del comandante como fuerza de maniobra para influir en acciones futuras». (Publicación Conjunta 1-02)

14. General de brigada Thomas R. Phillips, Ejército de los EE. UU., ed., «Máximas militares de Napoleón», en *Raíces de la estrategia: una recopilación de clásicos militares* (Harrisburg, Pensilvania: Military Service Publishing Co., 1940), p. 436.

15. Heinl, p. 275.

16. Este ejemplo se ha extraído de Martin Russ, «*Line of Departure: TARA*» (Garden City, Nueva York: Doubleday & Company, Inc., 1975).

17. Heinl, p. 274.

18. Gran parte del material de esta sección se basa en el artículo del capitán John F. Schmitt, «The Use of the Reserve in Combat», *Marine Corps Gazette* (marzo de 1990), pp. 63-69.

Notas-8

Hacerlo realidad

1. T. E. Lawrence, «The Science of Guerrilla Warfare», introducción a «Guerrilla Warfare», *Encyclopedia Britannica*, 13.^a ed. (Nueva York: Encyclopedia Britannica, 1926).

2. Heinl, p. 329.

3. **Doctrina:** «Principios fundamentales por los que las fuerzas militares o sus elementos rigen sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales. Es vinculante, pero requiere criterio a la hora de aplicarla». (Joint Pub 1-02)

4. Atribuido a Erwin Rommel por Heinl, p. 60.

5. Para obtener información más detallada sobre el establecimiento de programas de entrenamiento de unidades, véase MCRP 3-0A, *Guía de gestión del entrenamiento de unidades* (noviembre de 1996).

6. Para lecturas más detalladas sobre el tema del diseño y la ejecución de ejercicios de entrenamiento, véase el MCRP 3-0B, *Cómo llevar a cabo el entrenamiento* (noviembre de 1996).

7. William Glenn Robertson, **The Staff Ride** (Washington, D.C.: Centro de Historia Militar del Ejército de los EE. UU., 1987) ofrece una excelente descripción del uso de las inspecciones de terreno. Véase también **Staff Ride Handbook** (Quantico, VA: Universidad del Cuerpo de Marines, 1996).

8. Esta sección refleja el énfasis que se encuentra en el MCDP 1, «*War-fighting*», en cuanto a la necesidad de simular el «choque de voluntades opuestas» que se da en el combate mediante la realización de ejercicios de juego libre.

Tácticas del MCDP

1-3

9. El tema de cómo realizar críticas y llevar a cabo análisis posteriores a la acción se trata en detalle tanto en el MCRP 3-0A como en el MCRP 3-0B.

10. Melson, Englander y Dawson, comps., p. 94.