

## Trabajo Fin de Grado

Diseño de un ejercicio de instrucción para la mejora del liderazgo de un pelotón del Ejército de Tierra en el combate en población.

CAC Santiago Juan García Medina

Director académico: Coronel Don Carlos García-Guiu López

Director militar: Capitán Don Daniel Martín Cabrero

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2023





## Agradecimientos

Me gustaría dedicar unos agradecimientos en este apartado a todas aquellas personas que han hecho posible que este trabajo haya salido adelante y que me han apoyado durante su realización.

En primer lugar, agradecer a todo aquel personal destinado en el Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión y en especial a todas aquellas personas que sirven en la Tercera Compañía de la 1ª Bandera, desde mandos hasta personal de tropa, que desde el primer momento me han prestado su apoyo y me han tratado como uno más, ayudándome en todo lo que he necesitado y trabajando día a día para que este trabajo saliese adelante. Debo agradecerles también la experiencia que me han permitido compartir junto a ellos, la cual me ha hecho crecer no solo como mando, si no, también como persona.

En segundo lugar, quería dedicar un agradecimiento a mi director académico, el cual desde el principio me ha prestado su apoyo y consejo en todo lo que he necesitado y ha trabajado sin descanso para conseguir que este trabajo siguiera adelante.

Por último, agradecer a todas aquellas personas: familia, amigos civiles y compañeros militares, que me han apoyado y ayudado en todo lo que han podido, esas pequeñas aportaciones son las que marcan la diferencia ya que, todo esfuerzo suma en el camino.

Muchas gracias a todos, sin vosotros esto no habría sido posible.





## RESUMEN

Desde la expansión de las ciudades tras la revolución industrial y los principales conflictos que tuvieron lugar el pasado siglo, la importancia del combate en zonas urbanizadas en las batallas modernas ha ido en aumento hasta convertirse en un aspecto decisivo para la victoria en los conflictos actuales. Debido al peso que está adquiriendo este tipo de combates, los ejércitos modernos están incorporando y aumentando la instrucción orientada a la adquisición de capacidades de combate propias en este tipo de conflictos.

Actualmente el Ejército de Tierra Español sufre diferentes carencias en cuanto a tiempo, material y métodos a la hora de entrenar a sus unidades en este tipo de combates. Es por esto, que el propósito del presente trabajo de fin de grado es el diseño de un ejercicio de instrucción que pueda ser empleado por los pelotones de las diferentes unidades del Ejército de Tierra para mejorar sus capacidades de combate en zonas urbanizadas.

El ejercicio diseñado se dividirá en dos módulos atendiendo a dos propósitos diferentes: por un lado, la instrucción en capacidades de combate y por otro la aplicación práctica de estas capacidades. Para su diseño se empleará un análisis documental además de entrevistas a diferentes mandos de pelotón con el objetivo de extraer las capacidades de liderazgo y combate esenciales en este tipo de conflictos. Posteriormente a su diseño y puesta en práctica se llevará a cabo la validación del ejercicio mediante una evaluación y entrevistando a los participantes, con el objetivo de conocer si el ejercicio es efectivo y cumple con su función.

Tras la consecución de los objetivos planteados para el presente trabajo se concluyó que el ejercicio diseñado, tras efectuar su experimentación, puede ser de interés en su propósito de mejorar el liderazgo y las capacidades de combate en zonas urbanas. Cabe destacar también algunas limitaciones que parte del personal entrevistado destacó, como aumentar el tiempo dedicado a la ejecución del ejercicio y la incorporación de más capacidades y supuestos tácticos, siendo esencial para obtener unos mejores resultados con objeto de adquirir un entrenamiento más completo, proponiéndose incorporar estas observaciones dentro de las líneas futuras de trabajo.

## Palabras clave

Liderazgo, capacidades de combate, zonas urbanas, instrucción.



## ABSTRACT

Since the expansion of cities following the industrial revolution and the major conflicts of the last century, the importance of urban combat in modern battles has been steadily increasing, becoming a decisive factor for victory in current conflicts. Due to the growing significance of urban warfare, modern armies are incorporating and enhancing training focused on developing specific combat skills for such conflicts.

Currently, the Spanish Army faces various challenges regarding time, resources, and methods when training its units for urban combat. Therefore, the purpose of this Bachelor's Degree Final Project is to design a training exercise that can be utilized by platoons from different units of the Spanish Army to enhance their combat abilities in urbanized areas.

The designed exercise will be divided into two modules, addressing two different objectives: on one hand, instruction in combat skills, and on the other, the practical application of these skills. Its design will involve documentary analysis and interviews with different platoon leaders to identify essential leadership and combat skills required in urban warfare. Following its design and implementation, the exercise will be validated through evaluation and participant interviews to determine its effectiveness and whether it fulfills its intended purpose.

Upon achieving the objectives outlined for this study, it was concluded that the designed exercise, following its experimentation, could be of interest in its aim to enhance leadership and combat abilities in urban areas. It is worth noting some limitations highlighted by some of the interviewed personnel, such as increasing the time allocated for the exercise and incorporating more skills and tactical scenarios. This is essential to yield better results and acquire more comprehensive training. It is proposed to incorporate these observations into future lines of research.

## KEYWORDS

Leadership, combat capabilities, urban areas, training.



## INDICE DE CONTENIDO

<b>Agradecimientos</b>	<b>I</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>III</b>
Palabras clave	III
<b>ABSTRACT</b>	<b>IV</b>
KEYWORDS	IV
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>VII</b>
<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>VIII</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Aparición del combate en zonas urbanizadas	1
1.2 El combate en zonas urbanizadas de una unidad regular	2
1.2.1 El liderazgo	2
1.2.2 Capacidades individuales del combatiente	3
<b>2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
2.1 Objetivos y alcance	4
2.2 Metodología	5
2.3 Fases de desarrollo del TFG	6
<b>3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
3.1 Antecedentes	6
3.2 Marco teórico	8
<b>4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</b>	<b>9</b>
4.1 Diseño del ejercicio	9
4.1.1 Análisis de la entrevista personal	9



4.1.2	Diseño del ejercicio de CZURB .....	13
<b>4.2</b>	<b>Recopilación y análisis de datos.....</b>	<b>18</b>
4.2.1	Evaluación mediante observación .....	18
4.2.2	Encuesta de autoevaluación .....	23
4.2.3	Entrevista personal de evaluación .....	26
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de empleo de manuales.....	10
Tabla 2. Cualidades del liderazgo más relevantes .....	11
Tabla 3. Estrategias de comunicación más relevantes .....	11
Tabla 4. Utilidad de la automatización de tareas .....	12
Tabla 5. Principales desafíos del liderazgo en CZURB .....	12
Tabla 6. Relación de fichas empleadas para el diseño del ejercicio .....	14
Tabla 7. Reacciones y objetivos del supuesto táctico " Acogida a punto fuerte" .....	16
Tabla 8. Reacciones y objetivos del supuesto táctico "Extracción de un VIP" .....	17
Tabla 9. Reacciones y objetivos del supuesto táctico "Atención de baja en combate" .....	18
Tabla 10. Evaluación inicial y final de las capacidades de liderazgo.....	19
Tabla 11. Comparativa de las evaluaciones de las capacidades de liderazgo .....	20
Tabla 12. Evaluación inicial y final de las capacidades de combate .....	21
Tabla 13. Valoración sobre mejora personal .....	22
Tabla 14. Valoración del tiempo de ejecución .....	23
Tabla 15. Valoración sobre capacidades .....	24
Tabla 16. Valoración sobre mejora personal .....	24
Tabla 17. Valoración de supuestos tácticos.....	24
Tabla 18. Valoración de capacidades colectivas .....	25



## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CZURB	Combate en zonas urbanizadas
ET	Ejército de Tierra
JPn	Jefe de pelotón
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina
PAP	Programa Anual de Preparación
PEXT	Prácticas Externas
Pn	Pelotón
PU	Pequeña unidad
SIAE	Sistema de Instrucción y Adiestramiento del Ejército
TCCC	Tactical Combat Casualty Care
TFG	Trabajo de fin de grado
TTP	Técnicas, tácticas y procedimientos
VIP	Very Important Person



# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Aparición del combate en zonas urbanizadas

El combate en zonas urbanizadas (CZURB) es un tipo de conflicto en el cuál, dos fuerzas entran en combate dentro de un núcleo de población de mayor o menor tamaño, pudiendo ser estas fuerzas tanto fuerzas regulares, las cuales se caracterizan principalmente por su mayor grado de organización y la dependencia directa de un Estado, como fuerzas no regulares que suelen ser grupos militarizados de menor organización, menor entidad e independientes (Mirón, 2019). Las principales características del combate en zonas urbanizadas son:

- Hay una amplia concentración de población y recursos, lo que las convierte en un objetivo tentativo para el enemigo a la vez que dificulta y prioriza su defensa.

- La presencia de civiles dificulta el combate puesto que su protección es la prioridad de la misión, pero a su vez se requiere de una gran capacidad de diferenciación entre los que son combatientes y los que no suponen amenaza alguna.

- La complejidad táctica de estos escenarios es de un alto grado puesto que la variedad de los mismos es muy amplia obedeciendo a diferentes culturas y sociedades, además la concentración de diferentes tipos de estructuras y edificaciones (casas, hospitales, construcciones subterráneas, etc) dificulta la progresión, combate y consolidación de las diferentes unidades que intervienen.

- La variedad en el combate es muy amplia, pudiendo desarrollarse confrontaciones cuerpo a cuerpo como enfrentamientos a una distancia que dificulte el alcance de nuestros medios, por lo que las capacidades individuales y colectivas requieren de un extenso entrenamiento (Comité permanente de doctrina, 1999).

El origen de los conflictos en este tipo de entornos está en la propia aparición de los primeros núcleos de población humana. Con la aparición de nuevos núcleos urbanos y su posterior desarrollo y crecimiento se propició que estas poblaciones se convirtieran en objetivos de interés para el enemigo, puesto que albergaban grandes cantidades de recursos y personas. Esto es lo que hace que los primeros conflictos se remonten a las antiguas civilizaciones, como los conflictos dentro de las ciudades-estado de la Antigua Mesopotamia.

Pese a que durante la Edad Media y la Edad Moderna los conflictos urbanos se intensificaron y se volvieron más violentos, el verdadero desarrollo y aparición del CZURB tal y como lo conocemos hoy en día tiene lugar tras la industrialización del siglo XIX. Esta industrialización permitió la masificación de las ciudades aumentando su valor estratégico para el enemigo y convirtiéndolas en los principales objetivos y escenarios durante los principales conflictos del siglo XX (la Primera y la Segunda Guerra Mundial) en los cuales los enfrentamientos en núcleos urbanos aumentaron y dieron lugar a feroces batallas como las sucedidas en Stalingrado o Berlín durante la Segunda Guerra Mundial.

Hoy en día este tipo de conflictos sigue siendo la principal preocupación de las naciones puesto que, como es observable, la tendencia de la población a vivir en núcleos urbanos de gran



tamaño no se detiene, aumentando el valor estratégico de estos objetivos y haciendo cada vez más complejo el conflicto en este tipo de escenarios (Cuberes, 2021) (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2021). Claro ejemplo de la importancia de estos escenarios en los enfrentamientos actuales es el de la Guerra de Ucrania, en la cuál es observable la prioridad que Rusia ha dado desde el comienzo del conflicto al ataque a los principales núcleos urbanos con el objetivo de ganar la guerra (Miranda, 2023).

## 1.2 El combate en zonas urbanizadas de una unidad regular

Como es apreciable en el apartado anterior, el combate en zonas urbanizadas es una práctica que lejos de desaparecer, está en auge debido a las circunstancias sociales actuales. La importancia estratégica que está cobrando esta práctica no para de aumentar por lo que no sería descartable el pensar que, en un futuro no muy lejano, el desarrollo y evolución de los conflictos gire en torno al resultado de los enfrentamientos en estos escenarios.

Teniendo en cuenta esto, se puede concluir que, para ganar un conflicto, primero hay que ganar los combates y para ganar estos, se requiere de la mejor instrucción posible. Esto es lo que da surgimiento al propósito del presente TFG, el desarrollo de un ejercicio para mejorar las capacidades del personal del Ejército de Tierra, lo que permitirá contar con la mejor preparación posible. Pero en este punto surge una pregunta, ¿cuáles son las capacidades necesarias a desarrollar? La respuesta es sencilla si se analizan las principales características del combate en población:

1. La variedad de situaciones y escenarios presentes en la actualidad.
2. La presencia de civiles, que dificulta el desarrollo del conflicto.
3. La necesidad de un mando de unidad que sea claro, capaz de adaptarse y este entrenado para sobrellevar diferentes situaciones.

Gracias a estas características se puede concluir que las principales capacidades del CZURB a desarrollar en este ejercicio deben de ser el liderazgo, ejercido por los jefes de pelotón, sección y compañía junto a las capacidades individuales del combatiente que comprenden los conocimientos, instrucción y adiestramiento necesarios para el movimiento y combate en este tipo de conflictos.

### 1.2.1 El liderazgo

“Podemos definir el liderazgo militar como la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar los objetivos marcados” (PR-00, 2018, p 1-2). El liderazgo no implica a una sola persona, este implica a un líder que es el individuo que se compromete con el resto del grupo y es capaz de tomar decisiones compartidas para todos. Esto implica ser capaz de influir, motivar, organizar y dirigir todas aquellas acciones que desea que su grupo lleve a cabo y el personal que le apoya formando un equipo (Gómez, s/f).



En las Fuerzas Armadas, el líder o mando es aquel individuo que es el responsable de la realización de tareas y el cumplimiento de misiones, al mismo tiempo que se responsabilizan de su personal a nivel tanto físico como moral, factor fundamental para la victoria. Por esta razón el liderazgo ha sido introducido dentro del ámbito militar, pasando a ser conocido como liderazgo militar (Monsalve-Castro et al, 2018).

El liderazgo militar puede ser ejercido en diferentes niveles, correspondiéndose cada uno de ellos con un grado diferente de responsabilidad y de posición dentro del escalón jerárquico del ejército. De mayor a menor grado de responsabilidad encontramos el liderazgo estratégico, el organizacional y el directo. Pese a que cada categoría abarca una responsabilidad diferente, estas no son estancas solapando los escalones superiores a los inferiores. En el problema abordado en el presente trabajo, trabajaremos en el nivel de liderazgo más bajo, el liderazgo directo también conocido como liderazgo "cara a cara" (Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018), este está basado en una relación próxima y un mutuo conocimiento entre líder y subordinados, además, este nivel de liderazgo es el que posee un mayor carácter operativo. Las características que lo distinguen son las siguientes:

- Requiere de unas competencias y capacidades físicas, psicológicas, humanas y sociales muy desarrolladas, estas son propias del jefe de una pequeña unidad, en este caso un pelotón del Ejército de Tierra (ET).

- El trabajo está basado en el empleo táctico de la unidad, requiriendo de un gran conocimiento de los procedimientos de combate y empleo de los medios disponibles.

- La comunicación empleada es bidireccional existiendo una interacción elevada entre los miembros de la unidad, esta es mayormente verbal, pudiendo ser empleada la comunicación escrita, en menor medida.

### 1.2.2 Capacidades individuales del combatiente

Las capacidades individuales de combate adquiridas por los militares, desde el nivel más bajo al más alto dentro del ejército, son las herramientas básicas que tienen a su disposición para sobrellevar y enfrentarse a todas esas situaciones que aparecen durante el desarrollo de los conflictos. La importancia de estas capacidades radica en varias razones que pueden ser descritas en detalle.

En primer lugar, las capacidades de combate proporcionan los conocimientos básicos que permiten a los militares llevar a cabo una autoprotección y una protección a sus compañeros durante el desarrollo de los conflictos. Estas capacidades incluyen el correcto empleo del armamento y sistemas de armamento, el conocimiento de las tácticas y técnicas de combate y el conocimiento y movimiento por diferentes terrenos, entre otras habilidades.

En segundo lugar, las capacidades de combate permiten a los militares adaptarse a las situaciones cambiantes que pueden surgir en los diferentes campos de batalla. Como bien se sabe, los conflictos y los escenarios donde se desarrollan son impredecibles y cambiantes, por lo que, el contar con un elevado grado de versatilidad y un amplio abanico de conocimientos permite la adaptación a todo tipo de situaciones. Esta adaptabilidad es esencial si se pretende mantener la ventaja estratégica.



Finalmente, cabe destacar que estas capacidades no solo hacen referencia al empleo del armamento y el combate cuerpo a cuerpo, sino que también incluyen el empleo de una comunicación efectiva, la capacidad de tomar decisiones acertadas en situaciones con un elevado grado de estrés y la comprensión de la táctica militar. Todos estos elementos son cruciales para el desarrollo de los conflictos, el empleo del liderazgo y la coordinación dentro del combate.

Como se puede apreciar, si se pretende obtener la victoria en los conflictos, no solo se requiere de mandos de calidad que sean capaces de coordinar y liderar a su personal a la vez que planean y ejecutan misiones, sino que también es necesario contar con un personal cualificado y entrenado, que sea capaz de enfrentarse a cualquier situación con un elevado grado de probabilidad de éxito y supervivencia. En el combate en zonas urbanizadas esto no cambia, se requiere de un personal altamente cualificado en las capacidades individuales, pero con un mayor grado de adaptabilidad puesto que en los conflictos desarrollados en poblaciones el cambio es mayor y la variedad de situaciones elevada. Si buscamos el éxito en la misión a través de un entrenamiento de calidad, se deben reflejar estas características en los ejercicios desarrollados.

## 2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1 Objetivos y alcance

El objetivo general de este trabajo de fin de grado (TFG) es el diseño de un ejercicio que pueda ser empleado por las unidades del Ejército de Tierra para mejorar las capacidades de liderazgo que ejercen los jefes de pelotón en los conflictos desarrollados en zonas urbanizadas y perfeccionar las técnicas individuales de combate de los integrantes de estas pequeñas unidades en estos escenarios. Los objetivos específicos que serán abordados durante el desarrollo del TFG serán los siguientes:

- Analizar las técnicas de liderazgo que faciliten el desarrollo del ejercicio del mando en este tipo de conflictos.
- Analizar aquellas tácticas y técnicas de combate que mejoren las capacidades individuales de los miembros del pelotón y aquellas que mejoren las capacidades colectivas a nivel pelotón.
- Evaluar la viabilidad del desarrollo del ejercicio de instrucción diseñado y analizar su utilidad real.

Los principales problemas que serán abordados durante el trabajo serán la investigación sobre el liderazgo militar y la investigación sobre los conflictos en los escenarios propios del combate en entornos urbanos.

El alcance de este trabajo se detendrá en el análisis y evaluación del sistema de entrenamiento diseñado, añadiendo una fase final de propuestas de mejora que serán aportadas por los jefes de pelotón que participen en el ejercicio. El ámbito de actuación para ejecutar el



presente trabajo es el nivel pelotón mediante el liderazgo ejercido por los cabos 1º o sargentos encuadrados en la tercera compañía del Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión. Con estas propuestas de mejora se plantea la posibilidad de desarrollar líneas futuras de investigación del trabajo que amplíen los cometidos y el nivel de instrucción de la unidad participante mediante la modificación del ejercicio en base a las propuestas aportadas.

## 2.2 Metodología

Con el fin de cumplir los objetivos planteados en el trabajo de fin de grado se ha empleado una metodología preferentemente de tipo cualitativo a través de entrevistas personales realizadas a los jefes de pelotón y cuestionarios cumplimentados por el personal de tropa de los diferentes pelotones, dichas herramientas se indican a continuación:

Para el diseño inicial del ejercicio se llevará a cabo una revisión y análisis documental junto con entrevistas personales a mandos de la unidad, de manera que con ambas herramientas se pretende extraer la información necesaria que ayude a orientar el ejercicio a las necesidades actuales en el combate. La entrevista empleada en este apartado del trabajo es la perteneciente al Anexo I, la cual está compuesta de ocho preguntas cuya finalidad es obtener información general sobre el CZURB, además de extraer las capacidades de liderazgo y combate primordiales en este tipo de conflictos.

Para recopilar información acerca del nivel de instrucción inicial con el que cuentan los miembros de la unidad y así poder emplear estos datos para observar si se ha alcanzado una mejora tras la realización del ejercicio, se realizará una evaluación por observación inicial. Las fichas de evaluación empleadas serán las pertenecientes al Anexo II y Anexo III, las cuales examinarán las capacidades iniciales de liderazgo de los jefes de pelotón y de combate del personal respectivamente. Posteriormente a la realización del ejercicio se realizará de nuevo esta evaluación empleando las mismas fichas con el objetivo de obtener unos datos finales para analizar la posible mejora de las capacidades.

Tras la finalización del ejercicio se realizará una encuesta de autoevaluación por parte del personal, para de esta manera, obtener información que no haya sido observada y emplearla en el análisis final del ejercicio. Esta encuesta es la perteneciente al Anexo IV y su contenido está relacionado con las capacidades individuales y colectivas del pelotón.

Se llevarán a cabo tras la finalización del ejercicio una entrevista personal a los jefes de pelotón que hayan estado implicados, con el fin de obtener una percepción sobre la utilidad del ejercicio en cuanto a mejora del liderazgo ejercido, además de posibles mejoras que puedan ser añadidas en futuras líneas de desarrollo. La entrevista empleada en este apartado se encuentra en el Anexo V.

Una vez recopilada toda la información necesaria se analizarán los datos obtenidos con el fin de realizar una valoración que arroje la utilidad real del ejercicio y si de esta forma se han cumplido los objetivos propuestos.



## 2.3 Fases de desarrollo del TFG

El presente trabajo se ha llevado a cabo durante las seis semanas de duración de las prácticas externas (PEXT) en el Tercio 'Gran Capitán' 1º de la Legión. Todo este periodo ha sido dividido en las fases expuestas a continuación con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el trabajo.

- Fase 1. Desarrollo de un trabajo de investigación mediante el cual se ha recopilado información necesaria a cerca del combate en zonas urbanizadas. Se ha centrado esta investigación en el liderazgo militar y las capacidades de combate individuales.
- Fase 2. Desarrollo de las entrevistas iniciales a los cuadros de mando de la unidad además de la búsqueda de información relevante para el diseño del ejercicio planteado.
- Fase3. Análisis de la información recopilada en la fase anterior y diseño del ejercicio.
- Fase 4. Evaluación inicial del personal junto a la recopilación de la información necesaria para el análisis final. Desarrollo del ejercicio diseñado.
- Fase 5. Evaluación final del ejercicio, en la cual se reevaluarán al personal, se le solicitará el cumplimiento de un test de autoevaluación y se realizarán las entrevistas finales a los jefes de pelotón implicados.
- Fase 6. Análisis de los resultados obtenidos en la fase anterior para arrojar información acerca de la utilidad del ejercicio, exponer si se han cumplido o no los objetivos previstos y plantear posibles líneas de investigación futuras.

## 3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

### 3.1 Antecedentes

Desde el pasado siglo, el número de conflictos desarrollados en áreas urbanas ha aumentado sin precedentes, sin embargo, el hecho de que las grandes potencias hayan considerado que sus ejércitos estaban capacitados de forma superior para combatir en escenarios urbanos y la tendencia de estos ejércitos a mantener su esfuerzo principal en adiestrar a sus tropas para "una guerra de trinchera", tendencia heredada de los grandes conflictos sucedidos en el Siglo XX, provocó que la instrucción para el combate en zonas urbanizadas quedase en un segundo plano y no llegase a ser implementada.

No fue hasta los años noventa, momento en el que las fuerzas militares occidentales se creían invencibles, que la tendencia a no adiestrar a los ejércitos en CZURB sufrió un cambio. Tras el desastre de Mogadiscio en el año 1993 y el desastre de Grozni en el año 1994 los grandes estrategias militares y los altos mandos de los ejércitos se dieron cuenta que pese a tener la superioridad militar basada en el numeroso armamento y tecnología militar junto a un mayor número de combatientes, esta superioridad no les llevaba a la victoria sin unas capacidades de



CZURB, ya que el hecho de enfrentarse a un enemigo que combatía en su territorio y jugaba en un escenario desconocido para la fuerza atacante hacía que la balanza de la victoria se inclinase hacia el lado enemigo (Svitková, 2015).

La invasión de Chechenia en el año 1994 fue el desencadenante de una nueva era de instrucción. En este conflicto, Rusia tenía una estrategia definida basada en obviar los núcleos urbanos para de esta forma no perder la fuerza del empuje de sus tropas, pero tras llegar a Grozni esta estrategia cambió y Rusia decidió invadir la ciudad. Pese a que el ejército ruso poseía una fuerza paracaidista desplegada en el centro de la ciudad y tropas mecanizadas avanzando desde el exterior de Grozni hacia el centro de la localidad, el enemigo que conocía el terreno y tenía experiencia combatiendo en este tipo de escenarios, logró hostigar a las fuerzas rusas con gran facilidad causándoles numerosas bajas. Tras el desastroso desarrollo del conflicto y ante las pérdidas Rusia se retiró de la ciudad y replanteó otra estrategia de ataque (Vacas y Calvo, 2005). Pese a que el ejército ruso había sido derrotado en esta batalla, se pudieron extraer las siguientes lecciones aprendidas del conflicto:

- Durante el conflicto se observó una falta de iniciativa por parte de los escalones más bajos, acto imprescindible en este tipo de enfrentamientos. La falta de liderazgo por parte de los mandos de las pequeñas unidades suponía una derrota antes de entrar en combate con el enemigo (Dorneles, 2021).
- La falta de experiencia y entrenamiento en este tipo de escenarios hacía que la reacción de los mandos de las pequeñas unidades (PU) fuese más lenta e ineficiente y que la coordinación durante los hostigamientos fuese menos efectiva y fluida. Factores que situaba a las tropas rusas en una posición de desventaja (Dorneles, 2021).
- La falta de instrucción individual en sus niveles más bajos (técnicas de tiro, posiciones de combate, etc) supuso que el ejército ruso, pese a contar con un elevado número de soldados, estos no fuesen efectivos durante los enfrentamientos con el enemigo (Dorneles, 2021).
- La ausencia de instrucción en ambientes urbanos supuso la mayor desventaja del conflicto. El hecho de desplazarse por un terreno desconocido y sin los conocimientos mínimos para hacerlo con seguridad, permitió que el enemigo emboscara y hostigara con facilidad a las unidades rusas, aumentando rápidamente el número de bajas (Dorneles, 2021).

Una vez finalizado el conflicto, las grandes potencias trabajaron para poner una solución a las lecciones aprendidas que habían sido extraídas. El resultado fue el desarrollo de manuales de combate en zonas urbanizadas y el diseño e implementación de ejercicios de instrucción y adiestramiento para poner en práctica estos manuales. Ambos productos centrados en la mejora de las capacidades de liderazgo militar y tácticas de combate en este tipo de conflictos.



### 3.2 Marco teórico

Como se ha comentado en el apartado anterior, la principal evidencia que mostró el deseo de los grandes ejércitos por comenzar una instrucción de calidad en el combate urbano, fue la publicación de numerosos manuales tanto oficiales como no oficiales.

El Ejército de Tierra cuenta con una biblioteca virtual la cual depende del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) y a la que se accede a través de la intranet del Ministerio de Defensa. Dentro de la misma se puede encontrar un amplio catálogo de documentación militar, la cual incluye desde manuales de tácticas y procedimientos hasta lecciones aprendidas extraídas de conflictos observados o en los que España ha participado.

Dentro de esta biblioteca virtual se encuentran dos manuales de vital importancia para el presente TFG, el PR-00 "Liderazgo militar" y el MI4-001 "Combate de PU en zonas urbanas", ambos manuales están dirigidos a las unidades que conforman el Ejército de Tierra teniendo como objetivos la normalización de la instrucción y proporcionar un abanico de conocimientos comunes que favorezcan el desarrollo de dicha instrucción.

Asimismo, dentro de las unidades militares de la fuerza la instrucción se realiza de acuerdo a los manuales expuestos anteriormente, pero también cuenta con otro tipo de documentos técnicos, que configuran un conjunto de técnicas, tácticas y procedimientos (TTP), manuales de desarrollo propio u obtenidos de otras unidades o ejércitos, los cuales, por lo general están redactados por personal con experiencia en este tipo de combates.

Haciendo referencia a la organización de la instrucción, en las unidades la instrucción anual obedece por lo general a una estructuración a nivel compañía. Para la planificación, los jefes de compañía desarrollan un Programa Anual de Preparación (PAP), en el cual además del entrenamiento en capacidades generales, se incluye una fase de instrucción para el combate urbano en la cual se marca el nivel objetivo de capacidad que se espera alcanzar. Dentro de esta programación general y respetando la fase de capacidades en la que la unidad se encuentra, los jefes de sección realizan la planificación semanal de su unidad, informando a su capitán para que este pueda realizar un seguimiento de la instrucción de la compañía. En esta programación semanal, los tenientes jefes de sección pueden incluir la realización de ejercicios extraídos de los manuales disponibles o de elaboración propia.

Para el diseño de un ejercicio de combate en zonas urbanizadas, será necesario trabajar bajo tres premisas fundamentales: un liderazgo adaptado a estas situaciones, unos procedimientos de combate aptos para estos escenarios y un conocimiento sobre las posibles reacciones psicológicas de los combatientes en este tipo de conflictos. Si se analizan estas premisas más de cerca se obtiene lo siguiente en relación con los tres aspectos citados:

En primer lugar, el liderazgo es un concepto que se encuentra en continua evolución y que progresivamente ha sido incorporado a la cultura militar española, dentro de esta cultura el liderazgo se define como "la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar los objetivos" (PR-00, 2018, p 1-2). En los nuevos conflictos y en especial en los desarrollados en ambientes urbanos se requiere de jefes de unidad que ejerzan un liderazgo orientado hacia la complejidad de las operaciones, esta es la razón por la que cada vez más, los ejércitos demandan líderes innovadores, con capacidad de adaptación y seguros en sus decisiones (García-Guiu, 2012).



Para alcanzar estas necesidades es posible emplear el liderazgo adaptativo, este liderazgo, según los autores Ronald Heifetz y Marty Linsky, es la capacidad para enfrentarse a desafíos y resolver problemas complejos en entornos variables, siendo la adaptación el concepto más importante de la teoría ya que según los autores (Gutiérrez, 2019), "el éxito adaptativo permite la supervivencia de los organismos en un entorno nuevo u hostil" (Gutiérrez, 2019, p. 10).

En segundo lugar, en relación con los procedimientos de combate en áreas urbanas está liderado principalmente por unidades de pequeña entidad pertenecientes a la especialidad de infantería. Gracias a su elevado grado de movilidad están capacitadas para realizar el esfuerzo principal de la maniobra en estos escenarios (Varo, 2002), los cuales por sus características (movimiento limitado y con variedad de situaciones, presencia civil, elevado desgaste del combatiente, etc) hacen que sean considerados unos de los escenarios más complicados en los que un ejército pueda combatir (MADOC, 2006). Para alcanzar las capacidades necesarias se debe hacer uso de los diferentes manuales y publicaciones doctrinales realizadas por el Ejército de Tierra, tales como el manual de instrucción MI4-001.

En tercer lugar, es necesario considerar las relaciones psicológicas de los combatientes. Pese a que las reacciones que puede generar el estrés del combate en los militares son muy variadas, lo habitual es la aparición de un síndrome asteniforme, el cual supone la aparición de una actuación lenta, una dificultad para el pensamiento y la priorización de tareas y el aumento de la fatiga y el agotamiento (Rodríguez-Palanca, 2006). Ya que esta reacción podría poner en peligro el éxito de la misión, es importante que los mandos estén preparados para paliar este tipo de situaciones, siendo capaces durante el enfrentamiento de centrar a sus tropas en el objetivo inmediato y tras el mismo, tener la capacidad de crear un ambiente idóneo que permita al personal afrontar las dificultades (Grupo de trabajo de la OTAN, 2006).

En resumen, a través del análisis del liderazgo en el desempeño de las operaciones de combate en población se alcanza la conclusión de que es importante que las unidades militares desarrollen una instrucción y adiestramiento adaptado a las condiciones urbanas del terreno, aspecto que tiene previsto desarrollar el presente trabajo.

## **4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **4.1 Diseño del ejercicio**

#### **4.1.1 Análisis de la entrevista personal**

Con el propósito de conocer las principales cualidades del liderazgo orientado al combate en zonas urbanizadas y las capacidades individuales y colectivas más relevantes para el combate en este tipo de entornos, se ha llevado a cabo una entrevista a todo el personal que por sus años de servicio haya ejercido el mando de pelotón en algún momento de su vida profesional o se encuentre actualmente ejerciéndolo. La entrevista personal empleada es la perteneciente al anexo A.



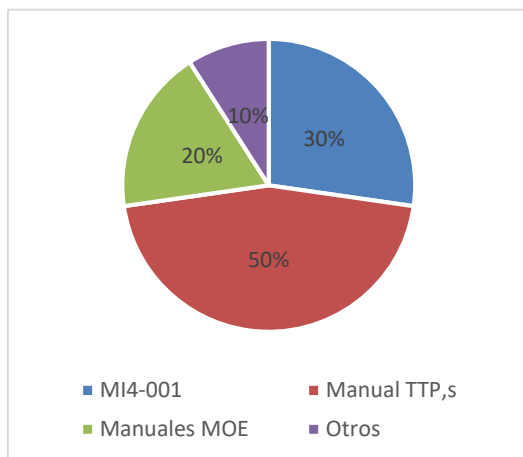
En total se realizó la entrevista a doce personas pertenecientes a los empleos comprendidos entre el empleo de cabo 1º y sargento 1º. Tras la recopilación de los datos estos fueron clasificados y analizados obteniendo los siguientes resultados y conclusiones:

Pregunta nº1. ¿Considera que el tiempo dedicado a la instrucción de combate en zonas urbanizadas es suficiente?

Al analizar las respuestas se destaca por parte de los entrevistados que la instrucción en CZURB es primordial en el entrenamiento de una fuerza operativa polivalente y preparada para las situaciones que actualmente afectan al planeta, sin embargo la respuesta obtenida en la primera pregunta de la entrevista fue unánime, todo el personal implicado afirmó que el tiempo dedicado a la instrucción en CZURB es insuficiente, por lo que añadir un ejercicio de instrucción organizado y progresivo resultaría de gran utilidad. En numerosas respuestas los entrevistados afirmaron que para que el mismo fuese efectivo, debería organizarse en diferentes jornadas, las cuales permitan la evolución de las capacidades y el añadido progresivo de incidencias y ejercicios.

Pregunta nº2. ¿A la hora de realizar instrucción de combate en zonas urbanizadas (CZURB), además del Sistema de Instrucción y Adiestramiento del Ejército (SIAE) propio de la unidad que manuales/fichas emplea?

Tabla 1. Porcentaje de empleo de manuales



El empleo de manuales de origen oficial o de elaboración propia por parte de personal cualificado es imprescindible a la hora de llevar a cabo la enseñanza del personal. Estos manuales junto al empleo de documentos tipo TTP (propios de cada unidad) nos dan las nociones básicas para el combate, además de normalizar las técnicas y procedimientos empleados en el mismo. Como se puede observar, el personal destinado en la 1ª Bandera de la Legión tiende al empleo generalizado de tres manuales, siendo solo uno de ellos de uso común para todo el ejército (MI4-001). Mediante la lectura y análisis de los mismos se llevará a cabo una extracción de

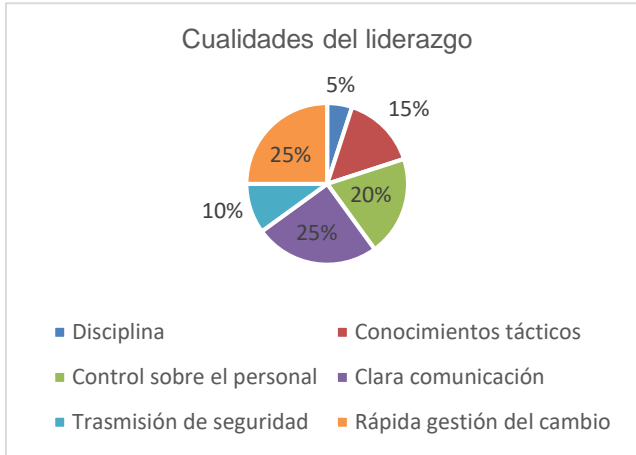
las capacidades de combate comunes que actualmente son impartidas por los jefes de pelotón. La información extraída junto con los datos obtenidos en las preguntas siete y ocho, conformarán el contenido respectivo a capacidades y procedimientos que será incluido en el ejercicio.

Pregunta nº3. Usted como mando, ¿cuáles cree que son las cualidades del liderazgo de los jefes de pelotón más importantes en el CZURB que deberían entrenarse durante el ejercicio?

El combate envuelve a las personas en una situación de máximo riesgo para su



Tabla 2. Cualidades del liderazgo más relevantes

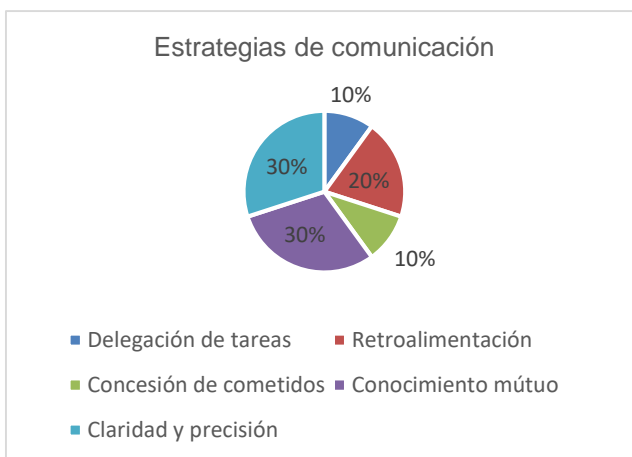


integridad, esto hace que de forma general e instintiva las personas huyan de estas situaciones. Sin embargo, los combatientes actúan por lo general de forma contraria a este instinto, esto es debido principalmente a dos factores: el seguimiento incondicional que muestran a su líder y la cohesión y compañerismo que se ha formado con su unidad (MADOC, 2018, PR-00). Según los entrevistados, las cualidades del liderazgo que fomentan estos dos factores en el CZURB son: la disciplina, la trasmisión de seguridad, los conocimientos tácticos, el control sobre

el personal, la clara comunicación y la rápida gestión del cambio, siendo los tres últimos los valorados como más importantes. Puesto que los conocimientos tácticos serán reforzados durante el desarrollo de la instrucción orientada a la mejora de capacidades de combate, el diseño de los ejercicios posteriores deberá incluir situaciones que fomenten la mejora de estas cualidades del liderazgo entre los jefes de pelotón.

Pregunta nº4. ¿Qué estrategias de liderazgo son las más adecuadas para ejercer el mando en este tipo de entornos? Teniendo en cuenta que en estos escenarios la comunicación y el mando se complica.

Tabla 3. Estrategias de comunicación más relevantes



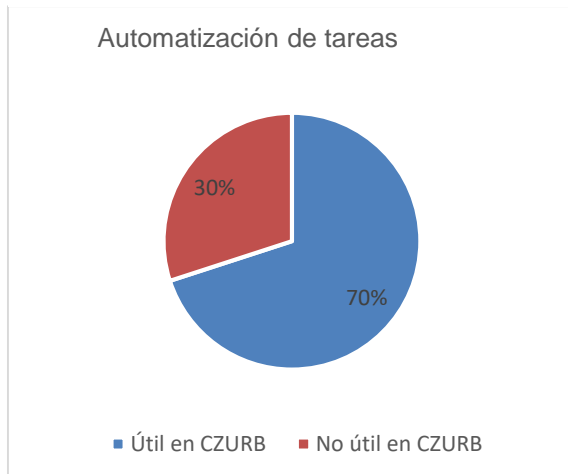
Se considera entre los entrevistados que la trasmisión clara de los mensajes es un aspecto fundamental para la comunicación entre el jefe y los subordinados, además de favorecer el liderazgo ejercido por el mando. Esta trasmisión de los mensajes no tiene por qué limitarse al lenguaje verbal y es que, el empleo del lenguaje no verbal, la manera de exteriorizar las emociones y la asignación de tareas, en el seno de un pelotón entrenado que conoce cómo trabaja cada individuo,

son en ocasiones habilidades de comunicación más fiables (MADOC, 2018, PR-00). Esta información extraída del manual PR-00 se asemeja a la obtenida en las entrevistas personales. Este es el motivo por el que la mejora de estas habilidades de comunicación será incorporada como contenido del ejercicio a desarrollar.



Pregunta nº5. ¿Cree que la automatización de tareas y cometidos derivada de la instrucción es útil a la hora de simplificar la comunicación?

Tabla 4. Utilidad de la automatización de tareas

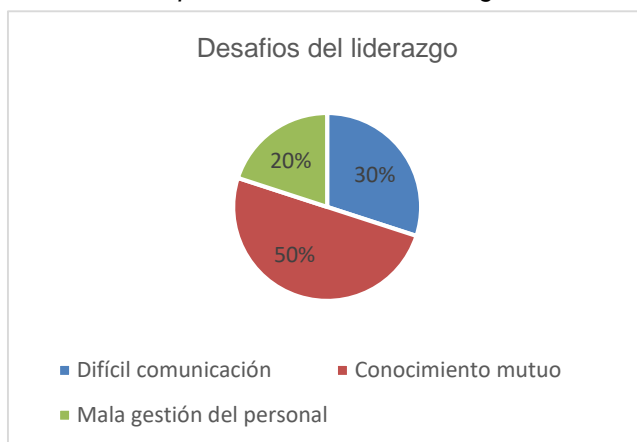


La coordinación de las acciones y el enlace continuo entre los componentes del pelotón es primordial para asegurar su supervivencia y alcanzar el éxito. Si bien, en este tipo de escenarios la comunicación se ve dificultada debido al efecto de "apantallamiento" producido por las edificaciones y la dificultad para el enlace con los medios de transmisiones (Tercio D. "Juan de Austria" 3º de la Legión, 2021). Es por esto que, en numerosas situaciones, el desempeño de cometidos de forma automática o las reacciones instintivas llevadas a cabo por los combatientes, suponen la diferencia entre la victoria o la derrota. Pese a esto, durante la entrevista

algunos individuos afirmaron que la automatización de tareas en CZURB no siempre es positiva ya que, al ser un medio variable en el que cada escenario es diferente, una actuación llevada a cabo de forma instintiva no tiene por qué ser la más adecuada para todas las situaciones posibles, esta es la razón por la que el ejercicio estará orientado a la automatización de capacidades y actuaciones básicas (posiciones de tiro, reacciones ante amenazas, etc), las cuales eran percibidas por los entrevistados como automatizaciones positivas, mientras que, las reacciones a situaciones complejas quedarán bajo la decisión del jefe de pelotón, aspecto que reforzará su liderazgo y figura dentro de su unidad.

Pregunta nº6. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta como mando durante el desarrollo del liderazgo y como los soluciona?

Tabla 5. Principales desafíos del liderazgo en CZURB



Durante el desarrollo de la entrevista, el personal destacó diferentes desafíos a los que, por su condición de jefe de pelotón, se había tenido que enfrentar (ya fuese durante entrenamientos o en situaciones reales). De entre todos estos desafíos, los más destacados fueron: la dificultad de comunicación con los subordinados, la falta de conocimiento interpersonal dentro del grupo y la mala gestión del personal derivada del desafío anterior.

Puesto que el propósito de este ejercicio es la mejora del liderazgo ejercido por los mandos de pelotón, se emplearán los desafíos recopilados con dos objetivos: por un lado, fomentar la mejora de las capacidades de liderazgo



haciendo uso de desafíos reconocidos; por otro lado, favorecer el desarrollo y la creación de unas herramientas propias que sean útiles para abordar estos desafíos en específico.

Pregunta nº7. Usted como jefe, ¿cuáles cree que son las capacidades individuales de combate en zonas urbanizadas más importantes que deberían ser entrenadas? (Tarteos, limpieza de edificaciones...)

Tras la lectura y análisis del manual MI4-001 del Ejército de Tierra, el manual de combate en zonas urbanas del Tercio D. "Juan de Austria" 3º de la Legión, el manual de TTP del Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión y las respuestas proporcionadas en las entrevistas personales, se ha concluido que las capacidades individuales del combatiente más importantes que deben ser incorporadas al ejercicio y ser susceptibles de automatización por parte del personal son: la práctica del porte del arma y posiciones de tiro; el paso por exterior de puertas, ventanas y tragaluces; el acceso al interior de edificaciones por puertas y ventanas; la limpieza de edificaciones y pasillos; la localización de trampeos; el uso de granadas.

Pregunta nº8. A nivel colectivo, ¿cuáles cree que son las capacidades más críticas que deberían entrenarse en este ejercicio? (Progresión por exteriores, limpieza de edificaciones, ruptura de contacto). Explique brevemente por qué.

Tras la lectura y análisis del manual MI4-001 del Ejército de Tierra, el manual de TTP del Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión, el manual "Ranger Handbook" perteneciente al Ejército de Tierra de Estados Unidos, el manual "Military Operations on Urbanized Terrain" perteneciente al cuerpo de marines de Estados Unidos y las respuestas proporcionadas en las entrevistas personales, se ha concluido que las capacidades colectivas a nivel pelotón más relevantes que deben ser incorporadas al ejercicio son: el avance por exterior de edificaciones; el cruce de calles; la búsqueda y acogida a un punto fuerte; el combate en un entorno 360º; la extracción de personal y la atención a una baja.

#### 4.1.2 Diseño del ejercicio de CZURB

Tras el análisis inicial de la entrevista personal realizada a los jefes de pelotón se concluyó que, para diseñar un ejercicio efectivo que cumpliera con los propósitos de mejorar las capacidades de liderazgo y de combate en zonas urbanas, era preciso que dicho ejercicio tuviera una instrucción progresiva la cual permitiera empezar desde el nivel más simple de entrenamiento hasta uno más complejo. Para cumplir con este objetivo, se ha dividido el desarrollo del ejercicio en dos módulos: en un primer lugar se llevará a cabo un módulo de aplicación y posteriormente se realizará un módulo de explotación.

Durante el módulo de aplicación, las actividades desarrolladas estarán orientadas a la adquisición y mejora de las capacidades individuales de combate en zonas urbanas, siendo el propósito principal de este módulo alcanzar un nivel común de instrucción para todos los combatientes. Para cumplir con dicho propósito el formato de enseñanza será el siguiente:



- Explicación teórica de la capacidad a entrenar.
- Ejemplificación práctica de la capacidad para facilitar la comprensión y el aprendizaje.
- Puesta en práctica por parte del personal y corrección del jefe de pelotón.
- Evaluación de requisitos a alcanzar.

Siguiendo este proceso de enseñanza y evaluación con todas las capacidades de combate, además de alcanzar el nivel de adiestramiento deseado, el liderazgo ejercido por los jefes de pelotón se verá reforzado ya que, para ejercer un correcto liderazgo, el mando debe de poseer y evolucionar una serie de competencias entre las que se encuentran las competencias técnicas. Estas competencias serán las que permitan a los mandos enseñar a sus subordinados a través de la ejemplaridad dentro del pelotón, la cual estimulará los valores humanos y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los subordinados por propio honor y espíritu de servicio (MADOC, 2018, PR-00).

Para la instrucción del personal en las capacidades destacadas como importantes para el combate urbano por parte de los jefes de pelotón, se emplearán las fichas de adiestramiento y evaluación pertenecientes al manual MI4-001, por ser el único de disposición y conocimiento generalizado dentro del Ejército de Tierra. La relación de fichas empleadas será la siguiente:

*Tabla 6. Relación de fichas empleadas para el diseño del ejercicio. Fuente: Elaboración propia.*

Capacidad individual	Nº de ficha	Descripción
Porte del arma personal y posiciones de tiro.	Ficha nº 5	Equipo individual.
	Ficha nº 06	Posiciones de transporte del arma individual.
	Ficha nº 18	El enmascaramiento. La observación. Posiciones de tiro.
Paso por exterior de puertas, ventanas y tragaluces.	Ficha nº 07	Paso por el exterior de puertas, ventanas y tragaluces.
Acceso al interior de edificaciones.	Ficha nº 10	Acceso al interior de una edificación por una puerta, ventana o tragaluz-gatera.



	Ficha nº 29	Procedimiento de entrada a pisos superiores.
Limpieza de edificaciones.	Ficha nº 11	Movimiento por un pasillo.
	Ficha nº 12	Limpieza de habitaciones.
	Ficha nº 31	Progresión por escaleras interiores.
Localización de trameos.	Ficha nº 19	Localización de trampas explosivas.
Empleo de granadas.	Ficha nº 16	Uso de granadas de mano.

El propósito del módulo de explotación es la mejora de las capacidades de liderazgo de los jefes de pelotón al mismo tiempo que son mejoradas a nivel colectivo las tácticas y procedimientos adquiridos en el módulo anterior. Para la consecución de este propósito se llevarán a cabo tres supuestos tácticos los cuales serán confeccionados a partir de los datos obtenidos en la entrevista personal.

Los tres supuestos tácticos empleados son: la acogida a un punto fuerte, la extracción de un VIP (Very Important Person o traducido al castellano: persona muy importante) y la atención de una baja en combate. La elección de los mismos está justificada con la octava pregunta de la entrevista personal del anexo A, por ser considerados supuestos tácticos completos que engloban en su desarrollo la práctica de una o más capacidades colectivas de combate. El desarrollo de los mismos se efectuará en el orden mencionado anteriormente con el fin de realizar una instrucción que aumente su complejidad progresivamente. Los supuestos tácticos diseñados son los siguientes:

#### **Acogida a punto fuerte.**

El objetivo de la acogida a un punto fuerte es la reorganización de la unidad que está combatiendo con el fin de reconducir la maniobra ante un imprevisto. En este tipo de situaciones la respuesta ejercida por la unidad (reflejada a través de su instrucción) y el liderazgo ejercido por el mando son primordiales. Para perfeccionar estas cualidades se va a desarrollar un ejercicio de acogida a punto fuerte, su ejecución tendrá lugar en las calles del polígono de combate en población del Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión, en el cual un pelotón progresará por una



avenida y de forma sorpresiva será hostigado. Las reacciones esperadas y sus correspondientes objetivos, son los representados en la siguiente tabla.

*Tabla 7. Reacciones y objetivos del supuesto táctico " Acogida a punto fuerte". Fuente: Elaboración propia.*

Reacción	Objetivo
Durante el avance se emplea una cobertura 360°.	Mejorar las capacidades colectivas del Pn y del control ejercido por el JPn.
El personal responde al hostigamiento buscando cobertura y localizando y suprimiendo el origen del fuego.	Mejorar las capacidades individuales de los combatientes y de sus reacciones.
El JPn responde de forma ágil al hostigamiento dando órdenes claras a la vez que la información fluye dentro del Pn.	Mejorar la retroalimentación en el Pn y las habilidades de comunicación y rápida gestión del cambio por parte del JPn.
El JPn es capaz de localizar un punto fuerte de forma exitosa y ordenar asegurarlo.	Mejorar los conocimientos tácticos del JPn y sus habilidades para delegar funciones.
El JPn controla a su personal y planea la nueva maniobra.	Mejorar las cualidades de control sobre el personal y de rápida gestión del cambio.

### **Extracción de un VIP.**

La realización de misiones de extracción de personal no combatiente o personal enemigo crítico, son cada vez más habituales, llegando a constituir misiones específicas. Este tipo de acciones, por lo general, suelen tener lugar en ambientes urbanos, requiriendo de un personal muy cualificado y con numerosas capacidades de combate urbano, esta es la razón por la que este supuesto táctico ha sido incorporado al ejercicio. El objetivo de este tipo de acciones es la inserción hasta una posición objetivo donde se localizará al individuo deseado y se extraerá con el mayor nivel de seguridad posible. La seguridad y las amenazas en este tipo de acciones son muy variadas encontrando la posibilidad de no enfrentarse a ningún enemigo o la posibilidad de llegar a encontrar a una fuerza superior, esta es la razón por la que el empleo de una unidad altamente cualificada y liderada por un mando hábil y con una gran capacidad para la adaptación son imprescindibles (Estado Mayor de la Defensa, 2018). Para el desarrollo del ejercicio el



pelotón ejecutante deberá simular la infiltración en el polígono de combate en población, localizar y asegurar al VIP y en último lugar simular su extracción. Las reacciones esperadas y sus correspondientes objetivos, son los representados en la siguiente tabla.

*Tabla 8. Reacciones y objetivos del supuesto táctico "Extracción de un VIP". Fuente: Elaboración propia.*

Reacción	Objetivo
El JPn recibe la información necesaria y es capaz de desarrollar un planeamiento de combate.	Mejorar las capacidades tácticas del JPn
El JPn es capaz de organizar a su Pn en los equipos necesarios y repartir cometidos.	Mejorar las capacidades de control sobre el personal, la delegación de tareas y el empleo de una comunicación clara y concisa.
El JPn reconoce el edificio objetivo, lo asegura y extrae al vip.	Mejora de la retroalimentación interna en el Pn y de la rápida gestión del cambio.
El personal del pelotón lleva a cabo los cometidos y funciones designados.	Mejorar las capacidades individuales y colectivas del Pn.
El JPn conduce la extracción reaccionando de forma correcta a las incidencias planteadas.	Mejorar las capacidades de transmisión de seguridad, rápida gestión del cambio y un correcto control del personal.

#### **Atención de baja en combate.**

El objetivo principal del adiestramiento en esta capacidad, es conseguir que los individuos de una unidad sean capaces de atender este tipo de incidencias, las cuales tienen una alta probabilidad de suceso durante un enfrentamiento, evitando la aparición de nuevas bajas y empleando al mismo tiempo el menor número de recursos humanos y materiales. Durante este tipo de incidencias el control que tiene el mando sobre su unidad, la comunicación fluida dentro del pelotón y las capacidades de combate individuales adquieren un elevado grado de importancia, además el empleo de otras capacidades como el TCCC (no incluido en el TFG) se vuelve imprescindible. Para el desarrollo del ejercicio el pelotón ejecutante se deberá encontrar patrullando por las calles del polígono de combate en población, en un momento dado se



simulará la baja de un miembro del pelotón y tras esto el jefe del pelotón deberá conducir la maniobra hasta conseguir la extracción de la baja.

*Tabla 9. Reacciones y objetivos del supuesto táctico "Atención de baja en combate". Fuente: Elaboración propia.*

Reacción	Objetivo
Tras la incidencia, el personal busca cobertura y responde al fuego.	Mejorar las capacidades individuales y colectivas de la unidad.
El JPn es capaz de dirigir a su unidad con claridad y emplear el CUF	Mejorar las capacidades de comunicación del JPn, sus conocimientos tácticos y la retroalimentación en el Pn.
El JPn es capaz de asegurar la situación y reconducir la maniobra.	Mejoras la transmisión de seguridad y la adaptabilidad del JPn
Se realiza una extracción segura de la baja.	Mejorar del control ejercido sobre el Pn.

## 4.2 Recopilación y análisis de datos

### 4.2.1 Evaluación mediante observación

El personal perteneciente al Ejército de Tierra y que conforma las unidades de combate de infantería cuenta con numerosas diferencias. La experiencia que puede tener este personal en situaciones de combate, los años de servicio dentro del ejército e incluso los años que llevan adiestrándose conforme a las tácticas y procedimientos de una unidad específica, son propiedades que pueden tener un alto grado de variabilidad dentro del personal de un mismo pelotón. Por este motivo, para realizar un análisis de la mejora del liderazgo y las capacidades de combate de un pelotón tras la ejecución del ejercicio desarrollado, es necesario obtener unos datos previos con los que poder contrastar los resultados obtenidos al finalizar la jornada de instrucción.

Para cumplir con el objetivo planteado se llevará a cabo una observación y evaluación de los pelotones con forme a dos fichas de evaluación (una empleada para medir el liderazgo del jefe de pelotón y otra para medir las capacidades de combate del pelotón), las cuales se corresponden con el Anexo II y el Anexo III. El método de evaluación será el siguiente:

En primer lugar, se llevarán a cabo una evaluación inicial empleando las fichas de evaluación pertenecientes al Anexo II y Anexo III con el objetivo de obtener el nivel de instrucción



del que parte el pelotón. Para llevar a cabo esta evaluación inicial se emplearán dos de los supuestos tácticos presentes en el ejercicio diseñado, estos se corresponden con los supuestos de acogida a punto fuerte y extracción de un VIP.

En un segundo lugar, se llevará a cabo el desarrollo del ejercicio diseñado en el orden cronológico estipulado, realizando nuevamente las evaluaciones presentes en el Anexo I y Anexo II durante el desarrollo de los supuestos tácticos anteriormente mencionados.

Al tratarse de un método de evaluación basado en la observación, con el fin de alcanzar un mayor nivel de contrastación en los datos obtenidos la evaluación será llevada a cabo por tres mandos pertenecientes a la compañía que desarrolla el ejercicio, estos serán el teniente jefe de la sección involucrada, un sargento perteneciente a la compañía y el alférez alumno que desarrolla el TFG.

Los aspectos analizados durante las evaluaciones de las capacidades de liderazgo fueron los siguientes:

Aspecto 1: El JPn explica con claridad a su personal la misión que van a realizar y desarrolla un planeamiento comprensible.

Aspecto 2: El JPn es capaz de explicar con claridad los objetivos que pretende alcanzar.

Aspecto 3: El papel ejercido por el JPn junto a su forma de comunicarse permite la fácil comprensión de las órdenes, además de motivar a su personal.

Aspecto 4: El JPn realiza una efectiva conducción de la maniobra, teniendo en cuenta la retroalimentación de su personal y la adaptación a la situación.

Aspecto 5: El JPn es capaz de resolver de manera efectiva las incidencias producidas durante el desarrollo de los supuestos tácticos.

Aspecto 6: El JPn tiene un efectivo control de su personal usándolo en beneficio de la maniobra y demostrando al pelotón sus capacidades como mando.

Durante el desarrollo de las evaluaciones inicial y final se recopilaban una serie de calificaciones por parte de los tres evaluadores y posteriormente se llevó a cabo la media de las notas obtenidas por los evaluadores, toda la información queda reflejada en la tabla 10.

Tabla 10. Evaluación inicial y final de las capacidades de liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

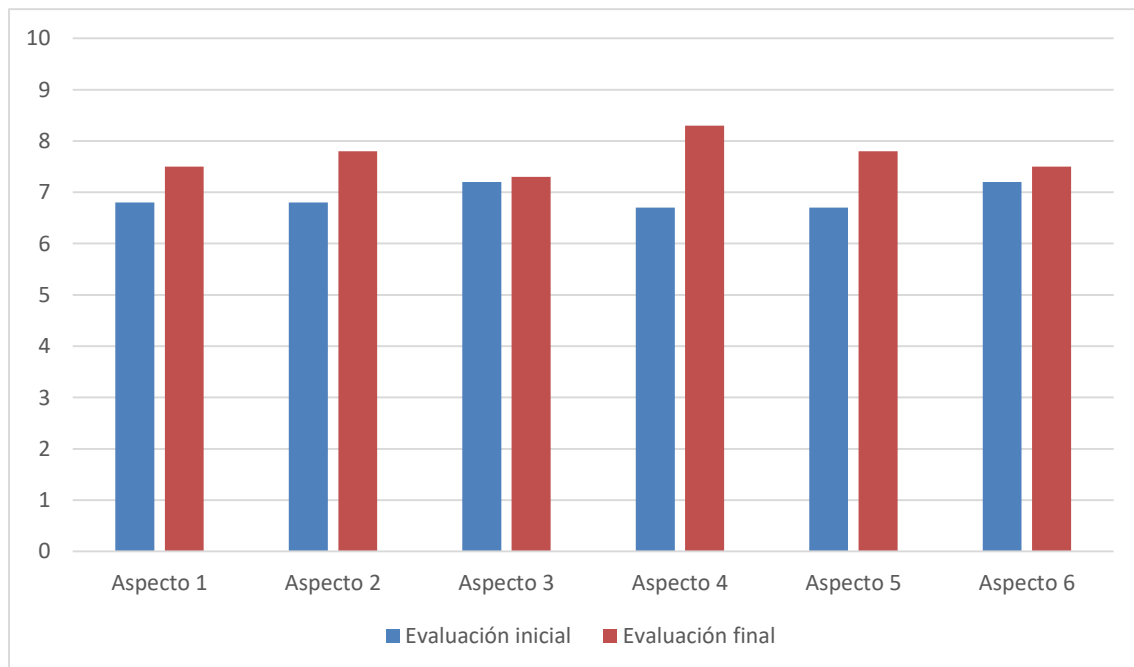
Evaluador		Aspecto 1	Aspecto 2	Aspecto 3	Aspecto 4	Aspecto 5	Aspecto 6
Evaluación inicial	Teniente	7	6,5	7	6,5	6,5	7
	Sargento	6,5	7	7	6,5	6,5	7
	Alférez	7	7	7,5	7	7	7,5



	<b>Media</b>	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>	<b>7,2</b>
<b>Evaluación final</b>	Teniente	7,5	8	7,5	8	8	7,5
	Sargento	7,5	7,5	7	8,5	7,5	7,5
	Alférez	7,5	8	7,5	8,5	8	7,5
	<b>Media</b>	<b>7,5</b>	<b>7,8</b>	<b>7,3</b>	<b>8,3</b>	<b>7,8</b>	<b>7,5</b>

Como se puede apreciar en la tabla 11, tras la comparación de los datos obtenidos en ambas evaluaciones, las capacidades de liderazgo del jefe de pelotón que han sido evaluadas se han visto mejoradas con un mayor o menor grado de diferencia tras la consecución del ejercicio diseñado obteniéndose una mejora media de 0,8 puntos. Se observa que capacidades como la comunicación o el control, son las que obtienen un índice

*Tabla 11. Comparativa de las evaluaciones de las capacidades de liderazgo. Fuente: Elaboración propia.*





de mejora inferior, de 0,1 y 0,3 puntos respectivamente. Sin embargo, aquellas que tienen una fuerte correlación entre el liderazgo ejercido y las capacidades de combate del pelotón, como las evaluada en los aspectos 4 y 5, han sufrido un mayor grado de mejora con respecto a otras capacidades evaluadas incrementándose en 1,6 y 1,1 puntos respectivamente. Con esta información podemos concluir que el ejercicio tiene un beneficio positivo en la mejora generalizada de las capacidades de liderazgo del mando, sin embargo, la efectividad en aquellas capacidades más personales es poco significativa en comparación con aquellas que dependen directamente de la instrucción del pelotón.

Los aspectos analizados durante las evaluaciones de las capacidades de combate a nivel pelotón fueron los siguientes:

Aspecto 1: El despliegue del pelotón es el correcto y el jefe se posiciona en un lugar adecuado durante el desarrollo.

Aspecto 2: Durante la progresión por exteriores el personal tiene claro sus sectores y atiende a ellos.

Aspecto 3: Se lleva a cabo de forma correcta y segura el cruce de puertas y ventanas.

Aspecto 4: Se lleva a cabo de forma correcta y segura el cruce de calles.

Aspecto 5: Se lleva a cabo de forma correcta y segura la entrada en una vivienda, atendiendo a las posibles amenazas e incidencias producidas.

Aspecto 6: Las progresiones por el interior de edificaciones se llevan a cabo de forma correcta y segura.

Aspecto 7: El pelotón tiene claros los objetivos, procediendo a una resolución y a un desarrollo de su trabajo orientado al propósito del mando.

Aspecto 8: La comunicación en el pelotón es fluida y ordenada en ambos sentidos permitiendo un correcto desarrollo de la maniobra.

Durante el desarrollo de las evaluaciones inicial y final se recopilaban una serie de calificaciones por parte de los tres evaluadores y posteriormente se llevó a cabo la media de las notas obtenidas por los evaluadores, toda la información queda reflejada en la siguiente tabla.

Tabla 12. Evaluación inicial y final de las capacidades de combate. Fuente: Elaboración propia.

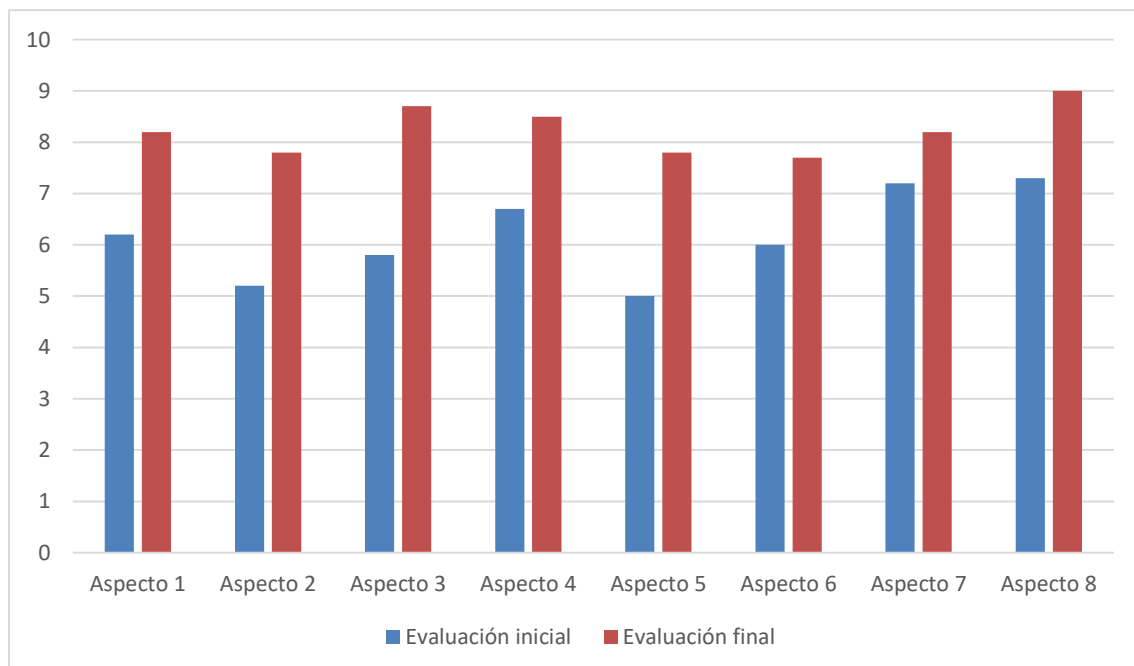
	Evaluador	Asp.1	Asp.2	Asp.3	Asp.4	Asp.5	Asp.6	Asp.7	Asp.8
Evaluación inicial	Teniente	6	5,5	6	6,5	5	5,5	7	7,5
	Sargento	6	5	5,5	7	5	6,5	7,5	7,5
	Alférez	6,5	5	6	6,5	5	6	7	7



	<b>Media</b>	<b>6,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,8</b>	<b>6,7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>
<b>Evaluación final</b>	Teniente	8	8	8,5	8,5	7,5	7,5	8,5	9
	Sargento	8,5	8	8,5	8,5	8	7,5	8	9
	Alférez	8	7,5	9	8,5	8	8	8	9
	<b>Media</b>	<b>8,2</b>	<b>7,8</b>	<b>8,7</b>	<b>8,5</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>	<b>8,2</b>	<b>9</b>

Como se puede apreciar en la tabla 13, tras la comparación de los datos obtenidos en ambas evaluaciones, las capacidades de combate a nivel pelotón que han sido evaluadas se han visto mejoradas de forma significativa tras la realización del ejercicio diseñado obteniéndose una mejora media de 2,1 puntos. Con los datos ofrecidos podemos concluir que el ejercicio refleja una gran utilidad en la mejora de las capacidades de combate a nivel pelotón, sin embargo, el elevado grado de mejora alcanzado en los aspectos 1, 2 y 5, siendo este grado de 2, 2,6 y 2,8

Tabla 13. Valoración sobre mejora personal. Fuente: Elaboración propia.





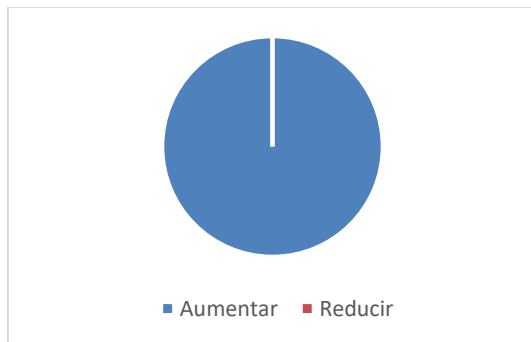
puntos respectivamente y considerando que estas capacidades son de empleo y conocimiento básico, plantea la posibilidad de que la mejora media no sea real. Esta posibilidad tiene como base la situación del pelotón ejecutante, el cual realizó la instrucción después de provenir de un largo periodo de tiempo sin entrenar este tipo de capacidades debido a vicisitudes de la unidad tales como actos, vacaciones de verano, maniobra... Es por esta razón que, pese a considerar el ejercicio efectivo para la mejora de las capacidades de combate, se puede considerar que parte de este incremento en la calidad sea debido a la adquisición de capacidades olvidadas y no a una verdadera mejora.

#### 4.2.2 Encuesta de autoevaluación

Tras la consecución del ejercicio diseñado se procedió a la realización de una encuesta de autoevaluación por parte del personal perteneciente a los diferentes pelotones involucrados exceptuando a los mandos de los mismos. La realización de esta encuesta tiene como objetivo contrastar la información obtenida en la evaluación realizada en el apartado anterior para concluir si la mejora observada en las capacidades de combate fue real o se debió a una obtención de capacidades olvidadas. La encuesta es la correspondiente al Anexo IV y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Pregunta nº1. ¿Cómo valoraría usted el tiempo dedicado al ejercicio en conjunto? Exprese brevemente si lo aumentaría/reduciría y si está de acuerdo con la distribución.

Tabla 40. Valoración del tiempo de ejecución



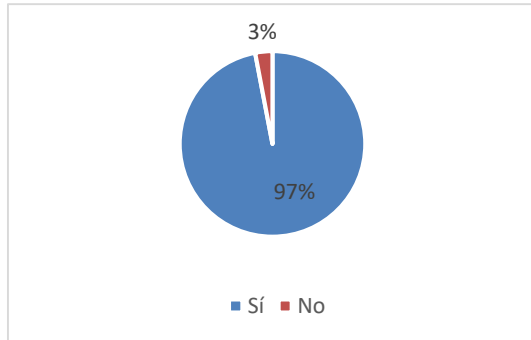
debería de ser incrementado.

Tras el análisis de las respuestas obtenidas, se observó que el 100% de los encuestados descartó la opción de reducir el tiempo empleado para el desarrollo del ejercicio, todos ellos optaron por aumentarlo o en su defecto mantener el tiempo previsto. A su vez consideraron que la distribución del tiempo era adecuada y que la asignación de capacidades también, si bien, algunos de ellos afirmaron que el tiempo dedicado al módulo de aplicación



Pregunta nº2. ¿Considera que las capacidades entrenadas durante el módulo de aplicación son de utilidad en situaciones reales?

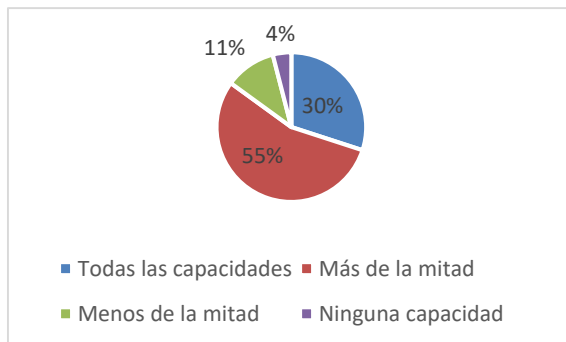
Tabla 67. Valoración sobre capacidades



Las respuestas obtenidas en la segunda pregunta fueron de gran relevancia ya que estas indicaron que un muy alto porcentaje del personal encuestado (97%) consideraba útiles las capacidades entrenadas. Con esta respuesta podemos concluir que la utilidad teórica del ejercicio es positiva, al entrenarse capacidades de vital importancia para situaciones reales del combate.

Pregunta nº3. De las capacidades trabajadas en el módulo de aplicación ¿cuántas considera que ha mejorado personalmente?

Tabla 94. Valoración sobre mejora personal

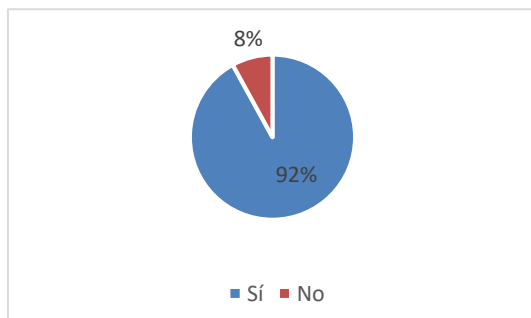


Las respuestas obtenidas en esta pregunta fueron muy positivas ya que arrojaron que la utilidad observada por el personal era de un 96% siendo la utilidad efectiva de un 85%. Cabe destacar que, pese a que el 11% del personal encuestado mejoro de forma poco significativa y que solo el 4% no noto mejoría, la mayoría de este personal se correspondía con personal con una alta cualificación y un gran número de años de servicio. Se puede concluir entonces que el ejercicio tiene una gran capacidad para mejorar las capacidades

individuales de combate, pero que esta mejora suele producirse en el personal con menor experiencia.

Pregunta nº4. ¿Considera que los supuestos tácticos realizados durante el módulo de explotación son útiles y se asimilan a situaciones reales?

Tabla 120. Valoración de supuestos tácticos



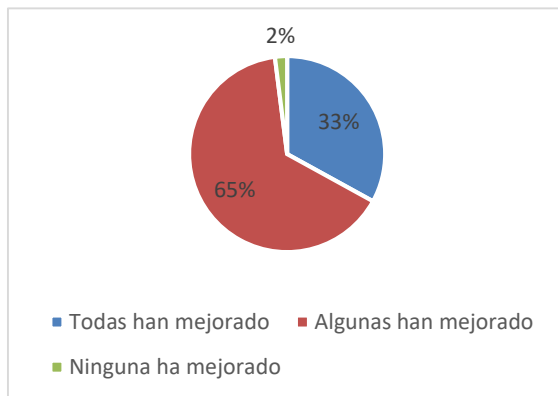
Las respuestas obtenidas arrojaron que un 92% de los encuestados encontraron de gran utilidad los supuestos realizados, además cabe destacar que el personal con experiencia en combate que respondió afirmativamente a esta pregunta destacó que los supuestos tácticos tenían gran similitud con situaciones reales que habían llevado a cabo. Dentro del 8% que contestó negativamente, se observó una



polarización de las respuestas: por un lado, aquellas personas que consideraron que el ejercicio era útil pero no realista. Por otro lado, los que consideraron que los supuestos sí eran realistas, pero no útiles por tener un elevado grado de complejidad.

Pregunta nº5. ¿Considera que las capacidades colectivas de pelotón han sido mejoradas durante el módulo de explotación?

Tabla 140. Valoración de capacidades colectivas



Como se puede observar en la gráfica, el 98% de los encuestados contestaron de forma positiva a la pregunta planteada arrojando una valoración positiva para el módulo de explotación. Se debe añadir que el personal que contestó negativamente a esta pregunta, justifica su respuesta en la dificultad de los supuestos táctico, sugiriendo la simplificación de los mismos o al menos alguno de ellos.

Pregunta nº6. ¿Considera que el ejercicio en conjunto ha sido útil y ha servido para mejorar las capacidades de combate en zonas urbanizadas?

Pese a que había personal que no consideraba útil alguno de los módulos, tras la realización de esta pregunta el 100% de los encuestados afirmaron que el ejercicio en conjunto era útil, ya que de una forma u otra sirvió para la mejora de las capacidades de combate.

Pregunta nº7. Indique en esta pregunta alguna observación que quiera destacar del ejercicio u consideración personal sobre su mejora personal tras el desarrollo del mismo.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta fueron analizadas y clasificadas obteniéndose las siguientes conclusiones:

Por un lado, el personal que escribió una opinión personal con respecto al diseño del ejercicio indicaron que el tiempo dedicado había sido el suficiente para una puesta a prueba del mismo, pero que en caso de querer implantarse se debería de extender más el tiempo dedicado al módulo de aplicación por ser de vital importancia para la consecución del siguiente módulo además de ser básico para desarrollar un combate urbano efectivo.

Por otro lado, parte del personal hizo aportaciones sobre los supuestos tácticos desarrollados en el módulo de explotación. Estos indicaron que sería recomendable ampliar el número de supuestos tácticos con el objetivo de abarcar un mayor número de situaciones reales a la vez que se hace más progresiva la dificultad de los mismos, permitiendo un aprendizaje más sencillo.



Gracias a los resultados obtenidos en la encuesta realizada podemos concluir que, pese a los inconvenientes destacados por el personal, el ejercicio resulta de utilidad para la mejorar de las capacidades individuales y colectivas de combate.

#### 4.2.3 Entrevista personal de evaluación

Tras la finalización del ejercicio y con el objetivo de tener una percepción más aproximada de como este ha intervenido en la mejora de las capacidades de liderazgo dentro del pelotón, se realizó una entrevista personal a los jefes de pelotón. Esta entrevista es la perteneciente al Anexo V y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Pregunta nº1. ¿Considera que el liderazgo ejercido como mando se ha visto reforzado con la realización de este ejercicio?

Tras el análisis de todas las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se obtuvo que el 100% de los mismos consideraba que el ejercicio había sido beneficioso para la mejora de sus capacidades de liderazgo, si bien, observando de forma más analítica estas respuestas no todos consideraban que habían alcanzado el mismo nivel de mejora. Podemos concluir por lo tanto que el ejercicio de forma general es positivo para el liderazgo de los jefes de pelotón, pero no igual de efectivo para todos ellos.

Pregunta nº2. Hablemos del ejercicio en conjunto ¿opina que han sido útiles ambos módulos para conocer mejor las capacidades de su personal? Aspecto fundamental para el desarrollo del liderazgo.

Las respuestas proporcionadas a esta pregunta fueron muy variadas, sin embargo, en líneas generales el personal afirmó que su conocimiento sobre sus subordinados había aumentado, destacando que esto había sido posible durante el módulo de aplicación.

Pregunta nº3. ¿Considera que al liderar usted el adiestramiento durante el módulo de aplicación su figura como mando se ha visto reforzada? ¿O debería usted haber participado en las prácticas y un mando ajeno al pelotón haberlos adiestrado en conjunto para poder mejorar esta figura?

Las respuestas obtenidas afirmaban de forma unísona que, al haber tenido la oportunidad de liderar el módulo de aplicación, el mando ejercido y el conocimiento sobre el personal habían aumentado y que, pese a que la ejemplaridad es una capacidad fundamental del liderazgo, esta capacidad se vio reforzada en el módulo de explotación por lo que podía ser prescindible en el primer módulo.

Pregunta nº4. Con respecto a las simulaciones que ha abordado durante el desarrollo del módulo de explotación ¿considera que las cualidades del liderazgo y las estrategias de comunicación que destacó como importantes en la entrevista inicial se han visto mejoradas?

La efectividad del ejercicio para mejorar las capacidades destacadas quedó demostrada tras



la recopilación y análisis de las respuestas a esta pregunta, ya que todos los entrevistados afirmaron que habían mejorado como mínimo alguna de las capacidades mencionadas en la entrevista inicial.

Pregunta nº5. Haciendo un análisis generalizado del ejercicio desarrollado ¿modificaría o mejoraría alguna parte del mismo?

En esta pregunta, pese a que los entrevistados destacaron mejoras puntuales como el entrenamiento de otras capacidades de combate, el aumento de los días que dura el ejercicio... La gran mayoría destacó que, principalmente el aspecto a mejorar era el incremento del número de supuestos tácticos realizados con el objetivo de instruirse en una mayor variedad de situaciones y obtener una mejora en la calidad del liderazgo y las capacidades de combate.

## 5 CONCLUSIONES

En cualquier conflicto militar, las capacidades de combate de las unidades del Ejército de Tierra y el ejercicio del liderazgo por parte de sus mandos son de vital importancia. Esta relevancia se incrementa significativamente al considerar situaciones como la analizada en este trabajo de fin de grado, donde una unidad de pequeño tamaño, como es el caso del pelotón, se encuentra inmersa en un entorno urbano y debe enfrentar los desafíos inherentes a dicho contexto.

Pese a lo mencionado anteriormente, tras el análisis inicial desarrollado en este trabajo, en una de las unidades los resultados apuntaron a que actualmente la instrucción de CZURB llevaba a cabo en el ejército se puede mejorar y aumentar con el objetivo de afrontar el nivel de exigencia que los conflictos actuales requieren. Para resolver esta carencia se propuso como objetivo principal de este trabajo de fin de grado el diseño de un ejercicio de instrucción que incorporase aquellas tácticas y procedimientos considerados como esenciales para el combate en este tipo de escenarios y mejorase la forma en la que el personal es instruido. Con la intención de alcanzar este objetivo general fueron designados tres objetivos específicos de los cuales se extrajeron las siguientes conclusiones:

Para comenzar, se llevó a cabo el primer objetivo específico, el cual tenía como meta la identificación de técnicas de liderazgo que facilitasen el ejercicio del mando durante el desarrollo de conflictos urbanos. Mediante la entrevista inicial llevada a cabo a los jefes de pelotón participantes en el ejercicio, se concluyó que las técnicas de liderazgo principales a instruir eran: la disciplina, la trasmisión de seguridad, los conocimientos tácticos, el control sobre el personal, la clara comunicación y la rápida gestión del cambio.

Para continuar, se llevó a cabo el estudio del segundo objetivo específico, el cual tenía como meta la identificación de aquellas técnicas y procedimientos de combate que mejorasen las capacidades individuales y colectivas de los pelotones durante el CZURB. Tras el análisis documental de diferentes manuales y TTP y junto a la información extraída de la entrevista



personal inicial realizada a los mandos de pelotón, se concluyó que aquellas tácticas y procedimientos más relevantes que debían ser incorporados al ejercicio eran: la práctica del porte del arma y posiciones de tiro; el paso por exterior de puertas, ventanas y tragaluces; el acceso al interior de edificaciones por puertas y ventanas; la limpieza de edificaciones y pasillos; la localización de trapeos; el uso de granadas.

Con el empleo de las conclusiones extraídas de los dos primeros objetivos específicos se llevó a cabo el diseño y puesta en práctica de un ejercicio de instrucción adaptado a las necesidades actuales del combate.

Finalmente, se llevó a cabo el desarrollo del tercer objetivo específico, el cual tenía como finalidad la validación de la efectividad del ejercicio diseñado. Para cumplir con este objetivo se realizaron tres métodos de evaluación diferentes: una observación analítica, la realización de una encuesta por parte del personal de tropa implicado en el ejercicio y una entrevista personal a los mandos que habían participado en la ejecución del mismo. Tras la finalización del análisis se observó que no todos los individuos habían alcanzado el mismo nivel de mejora ni habían perfeccionado las mismas capacidades, sin embargo, sí se observó que en líneas generales los individuos habían experimentado una mejora en sus capacidades por lo que se pudo concluir que el ejercicio era efectivo y cumplía con los objetivos para los que fue diseñado.

Puesto que el alcance del presente TFG no incluye la modificación o corrección del ejercicio diseñado, a continuación, serán redactadas posibles líneas futuras de estudio las cuales han sido extraídas de las conclusiones obtenidas en la evaluación del ejercicio y que tienen como objetivo la posible mejora del mismo:

En primer lugar, debido a la limitación del tiempo disponible para el desarrollo y puesta a prueba de la fase de explotación, solo se diseñaron tres supuestos tácticos los cuales abarcaban situaciones muy generalizadas. El estudio de situaciones que estén ocurriendo actualmente en conflictos como el de Ucrania o Israel pueden ser de utilidad para extraer lecciones aprendidas y diseñar nuevos supuestos tácticos con el fin de hacer la instrucción más progresiva a la vez que se enriquece al añadir nuevas situaciones de combate.

En segundo lugar, el tiempo empleado para la ejecución del ejercicio fue reducido y su desarrollo cronológico se separó en dos módulos únicamente. Atendiendo a la importancia que este tipo de instrucción tiene, aumentar el tiempo de ejecución del ejercicio sería enriquecedor tácticamente, además esto facilitaría el aumento del número de módulos o la subdivisión de los ya existentes, permitiendo añadir nuevas capacidades y técnicas de instrucción, haciendo el entrenamiento mucho más progresivo y completo.

En tercer lugar, en el presente TFG las capacidades de combate individuales y colectivas fueron extraídas e impartidas directamente del manual MI4-001 del Ejército de Tierra por ser de empleo común a todas las unidades. La posible investigación y análisis de otros manuales en profundidad y la combinación de estos con el ya mencionado, permitiría diseñar unas fichas de TTP propias para este ejercicio que contasen con unos fundamentos tácticos más amplios.

En cuarto lugar, el empleo de tácticas TCCC es habitual durante la ejecución del módulo de explotación más aun, durante la incorporación de incidencias a dicho módulo, sin embargo, el ejercicio diseñado no incluye una fase de enseñanza de este tipo de tácticas. La ampliación del módulo de instrucción o el diseño de uno adicional en el que se impartiese la enseñanza teórica y práctica sobre el empleo de estas tácticas, dotaría a todo el personal de unas capacidades



necesarias y útiles para este tipo de conflictos.

Por último, el ejercicio diseñado en este TFG es para la instrucción a nivel pelotón por lo que, el desarrollo de un ejercicio similar que permitiese la instrucción a nivel sección sería enriquecedor para las unidades. En este ejercicio el módulo de aplicación podría ser similar al ya diseñado, siendo necesario modificar solamente el módulo de explotación, el cual debería de contar con supuestos tácticos a nivel sección más complejos, esto permitirá no solo la mejora de las capacidades en todos los niveles organizacionales, si no que unificara la forma de combatir dentro de las entidades de nivel sección.

En conclusión, debido a los nuevos acontecimientos que están teniendo lugar actualmente en el planeta, los cuales son desarrollados principalmente en ambientes urbanos, la instrucción para el combate en este tipo de escenarios es fundamental para disponer de una fuerza altamente cualificada y con elevadas posibilidades de victoria. Es por esto que el desarrollo y empleo de ejercicios como el diseñado en el presente trabajo se considera que pueden ser de gran aplicación para la instrucción y adquisición de este tipo de capacidades.



## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriano, R. (2021). *Combate urbano: realidad creciente en los conflictos bélicos*. Academia Bélica del Ejército de Chile.  
[https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1016/1/MONOGRAFIA\\_DORNELES.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/1016/1/MONOGRAFIA_DORNELES.pdf)

Comité Internacional de la Cruz Roja. (2021). *Guerra urbana: un problema histórico que exige soluciones innovadoras*. <https://www.icrc.org/es/document/derecho-politicas-guerra-urbana-problema-historico-exige-soluciones-innovadoras>

Comité permanente de doctrina. (1999). *Manual de operaciones de combate en áreas construidas o localidades*. Dirección de Operaciones. Ministerio de la Defensa.  
<https://amej20111.files.wordpress.com/2011/03/combate-en-areas-construidas.pdf>

Cuberes, D. (2021). El origen y crecimiento de las ciudades. *Panorama Social*, ISSN: 1699-6852, 32 (2), 9-21 <https://www.funcas.es/articulos/el-origen-y-crecimiento-de-las-ciudades/>

Estado Mayor de la Defensa. (2016). *Doctrina conjunta NEO*. Ministerio de Defensa.  
[https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/PDC-3.4.2\\_DOCTRINA\\_CONJUNTA\\_NEO.pdf](https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/PDC-3.4.2_DOCTRINA_CONJUNTA_NEO.pdf)

García-Guiu, C. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.  
[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2012/DIEEE058-2012\\_LiderazgoMilitarComplejidad\\_CarlosG-Gui.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEE058-2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf)

Gómez, A. (s/f). *Liderazgo*.  
<https://www.supremacorte.gob.mx/sites/default/files/transparencia/documentos/becarios/024arely-gomez-gonzalez.pdf>

Grupo de trabajo de la OTAN. Traducción: Comandante psicólogo Puente, J.M. (2016). *Guía para mandos sobre apoyo psicológico en operaciones*.  
[https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/g/u/guia\\_apoyo\\_psicologico.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/g/u/guia_apoyo_psicologico.pdf)

Gutiérrez, Y.F. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características, alcances y limitaciones*. Universidad del Rosario.  
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1c1defb0-c57b-45be-9c40-7a95a2d33bc8/content>

Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2006). *Manual de instrucción: combate de PU en zonas urbanas*. Ejército de Tierra.

Mando de Adiestramiento y Doctrina. (2018). *PR-00 Liderazgo Militar*. Ejército de Tierra.



Miranda, D. (2023). Invasión de Rusia a Ucrania: los momentos clave del último año. *National Geographic España*, 1-15. [https://www.nationalgeographic.com.es/fotografia/se-cumple-ano-invasion-rusia-ucrania\\_19575](https://www.nationalgeographic.com.es/fotografia/se-cumple-ano-invasion-rusia-ucrania_19575)

Mirón, M. (2019). La guerra irregular y como contrarrestarla: una perspectiva comparativa entre los enfoques centrados en el enemigo y en la población. *Revista Científica General José María Córdova*, 17 (27), 458-480. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-65862019000300456](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-65862019000300456)

Monsalve-Castro Laydi, C, Chamorro Rojas, L. J y Luzardo Briceño, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, ISSN-e 0121-6805, 26 (2), 115-127 <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3049/3065>

Rodríguez-Palanca, A. (2006). Reacción al estrés del combate. Revisión de conceptos y actualización. *Directorio de Psiquiatría*. <http://psiqui.com/1-3202>

Svitková, K. (2015). Ciudades en Guerra: tendencias y desafíos actuales del combate urbano. Grupo de Estudios en Seguridad Internacional. <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/ciudades-en-guerra-tendencias-y-desaf%C3%ADos-actuales-del-combate-urbano>

Tercio D. "Juan de Austria" 3º de la Legión. (2021). *Combate en zonas urbanas*. Ejército de Tierra.

Tercio "Gran Capitán" 1º de la Legión. (2023). *TTP para el combate en zonas urbanas*. Ejército de Tierra.

United States Army Infantry School. (2000). *Ranger Handbook*. United States Army.

United States Marine Corps. (1998). *Military Operations on Urbanized Terrain (MOUT)*. Department of the Navy.

Vacas, F y Calvo, J.L. (2005). *El conflicto de Chechenia*. Ministerio de Defensa [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/e/l/el\\_conflicto\\_de\\_chechenia.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/e/l/el_conflicto_de_chechenia.pdf)

Varo, A. (2002). *Futuro escenario urbano (década 2020)*. Boletín de información. Ministerio de Defensa. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4580936.pdf>



## ANEXOS

### Anexo I

#### Entrevista inicial para los JPn

-Nombre y apellidos:

-Empleo:

-Años de servicio:

1. ¿Considera que el tiempo dedicado a la instrucción de combate en zonas urbanizadas es suficiente?
2. ¿A la hora de realizar instrucción de combate en zonas urbanizadas (CZURB), además del SIAE propio de la unidad que manuales/fichas emplea?
3. Usted como mando, ¿cuáles cree que son las cualidades del liderazgo de los jefes de pelotón más importantes en el CZURB que deberían entrenarse durante el ejercicio?
4. ¿Qué estrategias de liderazgo son las más adecuadas para ejercer el mando en este tipo de entornos? Teniendo en cuenta que en estos escenarios la comunicación y el mando se complica.
5. ¿Cree que la automatización de tareas y cometidos derivada de la instrucción es útil a la hora de simplificar la comunicación?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta como mando durante el desarrollo del liderazgo y como los soluciona?
7. Usted como jefe, ¿cuáles cree que son las capacidades individuales de combate en zonas urbanizadas más importantes que deberían ser entrenadas? (Tarteos, limpieza de edificaciones...)



8. A nivel colectivo, ¿cuáles cree que son las capacidades más críticas que deberían entrenarse en este ejercicio? (Progresión por exteriores, limpieza de edificaciones, ruptura de contacto). Explique brevemente por qué.



## Anexo II

### Ficha de evaluación del liderazgo

Ficha para la evaluación del liderazgo ejercido por los jefes de pelotón	
Aspecto a evaluar	Puntuación
<p>El JPn explica con claridad a su personal la misión que van a realizar y desarrolla un planeamiento comprensible.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>El JPn es capaz de explicar con claridad los objetivos que pretende alcanzar.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>El papel ejercido por el JPn junto a su forma de comunicarse permite la fácil comprensión de las órdenes, además de motivar a su personal.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>El JPn realiza una efectiva conducción de la maniobra, teniendo en cuenta la retroalimentación de su personal y la adaptación a la situación.</p> <p>Observaciones:</p>	



<p>El JPn es capaz de resolver de manera efectiva las incidencias producidas durante el desarrollo de los supuestos tácticos.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>El JPn tiene un efectivo control de su personal usándolo en beneficio de la maniobra y demostrando al pelotón sus capacidades como mando.</p> <p>Observaciones:</p>	



## Anexo III

### Ficha de evaluación de las capacidades de combate

Ficha para la evaluación inicial de las capacidades del pelotón	
Aspecto a evaluar	Puntuación
<p>El despliegue del pelotón es el correcto y el jefe se posiciona en un lugar adecuado durante el desarrollo.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>Durante la progresión por exteriores el personal tiene claro sus sectores y atiende a ellos.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>Se lleva a cabo de forma correcta y segura el cruce de puertas y ventanas.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>Se lleva a cabo de forma correcta y segura el cruce de calles.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>Se lleva a cabo de forma correcta y segura la entrada en una vivienda, atendiendo a las posibles amenazas e incidencias producidas.</p> <p>Observaciones:</p>	



<p>Las progresiones por el interior de edificaciones se llevan a cabo de forma correcta y segura.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>El pelotón tiene claros los objetivos, procediendo a una resolución y a un desarrollo de su trabajo orientado al propósito del mando.</p> <p>Observaciones:</p>	
<p>La comunicación en el pelotón es fluida y ordenada en ambos sentidos permitiendo un correcto desarrollo de la maniobra.</p> <p>Observaciones:</p>	



## **Anexo IV**

### **Encuesta de autoevaluación**

- 1) ¿Cómo valoraría usted el tiempo dedicado al ejercicio en conjunto? Exprese brevemente si lo aumentaría/reduciría y si está de acuerdo con la distribución.
- 2) ¿Considera que las capacidades entrenadas durante el módulo de aplicación son de utilidad en situaciones reales?  
Si.  
No.
- 3) De las capacidades trabajadas en el módulo de aplicación ¿cuántas considera que ha mejorado personalmente?  
Mejoría en todas las capacidades.  
Mejoría en más de la mitad de las capacidades.  
Mejoría en menos de la mitad de las capacidades.  
No he mejorado ninguna capacidad.
- 4) ¿Considera que los supuestos tácticos realizados durante el módulo de explotación son útiles y se asimilan a situaciones reales?  
Si.  
No.
- 5) ¿Considera que las capacidades colectivas de pelotón han sido mejoradas durante el módulo de explotación?  
Si todas han sufrido una mejora.  
Algunas de ellas han sufrido una mejora.  
No se han mejorado.



- 6) ¿Considera que el ejercicio en conjunto ha sido útil y ha servido para mejorar las capacidades de combate en zonas urbanizadas?
- Si.
- No.
- 7) Indique en esta pregunta alguna observación que quiera destacar del ejercicio u consideración personal sobre su mejora personal tras el desarrollo del mismo.



## **Anexo V**

### **Encuesta de autoevaluación**

- 1) ¿Considera que el liderazgo ejercido como mando se ha visto reforzado con la realización de este ejercicio?
- 2) Hablemos del ejercicio en conjunto ¿opina que han sido útiles ambos módulos para conocer mejor las capacidades de su personal? Aspecto fundamental para el desarrollo del liderazgo.
- 3) ¿Considera que al liderar usted el adiestramiento durante el módulo de aplicación su figura como mando se ha visto reforzada? ¿O debería usted haber participado en las prácticas y un mando ajeno al pelotón haberlos adiestrado en conjunto para poder mejorar esta figura?
- 4) Con respecto a las simulaciones que ha abordado durante el desarrollo del módulo de explotación ¿considera que las cualidades del liderazgo y las estrategias de comunicación que destacó como importantes en la entrevista inicial se han visto mejoradas?
- 5) Haciendo un análisis generalizado del ejercicio desarrollado ¿modificaría o mejoraría alguna parte del mismo?