



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

FIGURA DEL SEGUNDO JEFE DE PEQUEÑAS UNIDADES, DE ENTIDAD CIA, SC Y PN.

Autor

Francisco Javier Martínez-Funes Martínez

Director/es

Director académico: José Manuel Vicente Gaspar.

Director militar: Enrique Cano Cano-Magdaleno.

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2021-2022



AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi agradecimiento:

En primer lugar, al Tercio “Don Juan de Austria” 3º de la Legión,
y en especial a la VII Cia de la VIII Bandera, al mando del Capitán Enrique Cano Cano-
Magdaleno, por la ayuda prestada y facilitarme los recursos necesarios para la realización de este
trabajo.

En segundo lugar, al Coronel José Manuel Vicente Gaspar, como Director Académico, por
sus orientaciones y seguimiento durante la ejecución del Trabajo.

Por último, doy las gracias a mi familia, por el apoyo incondicional durante toda mi carrera
militar.



RESUMEN

La visión futura del Ejército de Tierra (ET) está puesta en el proyecto Brigada experimental 2035 (BRIEX35), cuyos objetivos se centran en las actuaciones en un entorno complejo y cambiante. Este proyecto incluye diversos cambios en todos los ámbitos. Uno de los cambios más importantes e influyentes es la nueva orgánica y la adaptación al vehículo 8x8 Dragón en las Unidades de Infantería Ligero Protegida (ILP).

El principal objeto de estudio se basa en la implantación de la figura de un Segundo Jefe en las Pequeñas Unidades (PU's) de entidad Compañía (Cia), Sección (Sc) y Pelotón (Pn), sobre la cual trata este trabajo.

En primer lugar, el trabajo se centra en el estudio de esta figura en otros ejércitos, en los que ya lleva implantada varios años, concretamente el ejército británico y el de Estados Unidos.

Posteriormente, se han estudiado los cometidos de los Segundos Jefes en el ET, tanto desde el punto de vista administrativo, enfocado al día a día, como desde el punto de vista táctico, adoptando un enfoque dirigido a la instrucción y operaciones de combate.

Por último, se ha realizado una hipótesis sobre la factibilidad de adaptarse a la nueva orgánica y como sería la implantación de estos cambios en nuestro ejército, teniendo en cuenta tres conceptos clave:

El de “equipazgo”, la organización del trabajo y el cambio de mentalidad del mando español.

La metodología se ha basado en un análisis de información consultada sobre el funcionamiento del ejército británico y de Estados Unidos y sobre los cometidos que tendrá un Segundo Jefe.

También se han aplicado cuestionarios y entrevistas para recopilar la información necesaria y un análisis DAFO a la figura en cuestión.

Como resultado se ha obtenido que ninguno de los dos sistemas podría implantarse en el ET, sin embargo, se pueden estudiar los aspectos positivos de cada uno de ellos, proporcionando así una nueva estructura de mando. La propuesta consiste en mantener los mandos actuales de Primeros Jefes e introducir el puesto de Segundo Jefe a nivel Cia y Sc.

PALABRAS CLAVE

Ejército, Segundo Jefe, BRIEX35.



ABSTRACT

The future vision of the Army is set in the BRIEX 35 project, whose objectives are focused on actions in a complex and changing environment. This project includes various changes in all areas. One of the most important and influential changes is the new organic and adaptation to the 8x8 Dragon vehicle in the Protected Light Infantry Units.

One of the main objects of study is based on the implementation of the figure of a Second-in-command in the Small Units of entity Company, Platoon and Squad, about which this work deals.

In the first place, the work focuses on the study of this figure in other armies, in which it has already been established for several years, specifically the British Army and the United States Army.

Subsequently, the tasks of the Seconds-in-command were studied, both from the administrative point of view, focused on the day-to-day, and from the tactical point of view, adopting an approach directed to instruction and combat operations.

Finally, a hypothesis has been made about the feasibility of adapting to the new organization and how the implementation of these changes in our army would be, taking into account three key concepts:

That of equipment, the organization of work and the change of mentality of the Spanish command.

The methodology was based on an analysis of information consulted on the operation of the British and United States Army and on the tasks that a Second-in-command will have.

Surveys and interviews were also applied to collect the necessary information and a SWOT analysis to the figure in question.

As a result, it was obtained that neither of the two systems could be implemented in the Spanish army, however, the positive aspects of each of them can be taken, thus providing a new method. The project consists of maintaining the current commands of First-in-command and introducing the position of Second-in-command at Company and Platoon level.

KEYWORDS

Army, Second-in-command, BRIEX35.



ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	I
RESUMEN	II
PALABRAS CLAVE	II
ABSTRACT	III
KEYWORDS.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDO	IV
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE TABLAS	VII
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	VIII
1. INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	- 1 -
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	- 1 -
2.2. METODOLOGÍA	- 2 -
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO	- 3 -
3.1 Ejército español.....	- 3 -
3.2.1 Compañía.....	- 3 -
3.2.2 Sección	- 3 -
3.2.3 Pelotón.....	- 3 -
3.2 Ejército de Estados Unidos	- 5 -
3.2.1 US Army	- 5 -
3.2.1.1. Compañía.....	- 5 -
3.2.1.2. Sección	- 5 -
3.2.1.3. Pelotón.....	- 5 -
3.2.2 Marines	- 5 -
3.2.2.1 Compañía.....	- 5 -
3.2.2.2. Sección	- 6 -
3.2.2.3. Pelotón.....	- 6 -
3.3 Ejército británico	- 8 -
3.3.1. Compañía.....	- 8 -
3.3.2. Sección	- 8 -
3.3.3. Pelotón.....	- 8 -
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	- 10 -
4.1 <i>Cometidos que se asignarían al Segundo Jefe.....</i>	- 10 -
4.1.1 Compañía.....	- 10 -
4.1.2 Sección	- 13 -
4.1.3 Pelotón.....	- 15 -
4.2 <i>Cómo implantar el Segundo Jefe en la orgánica de la BRIEX35</i>	- 17 -
4.2.1. Segundo Jefe de Compañía.....	- 17 -
4.2.2 Segundo Jefe de Sección.....	- 18 -



4.2.3 Segundo Jefe de Pelotón	- 18 -
4.2.4 Cursos de formación	- 18 -
4.2.5 Cambio de mentalidad.....	- 18 -
4.2.6 Número de mandos desde 2009 hasta 2018 en el ET español.....	- 20 -
<i>4.3 Entrevistas y resultado gráfico de encuestas.....</i>	- 21 -
4.3.1. Entrevistas	- 21 -
4.3.2. Encuesta.....	- 22 -
<i>4.5 Matriz DAFO.....</i>	- 24 -
5. CONCLUSIONES	- 26 -
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 29 -
ANEXO A	- 1 -
ENTREVISTAS.....	- 1 -
ANEXO B.....	- 5 -
Encuestas	- 5 -
ANEXO C.....	- 8 -
ANEXO D	- 13 -
EMPLEOS EJERCITO DE EEUU	- 13 -
EMPLEOS EJERCITO BRITÁNICO	- 13 -
ANEXO E.....	- 14 -
SIMBOLOGÍA CONVENCIONAL APP6.....	- 14 -



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de una Compañía Ligero Protegida del ET. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los apuntes de la asignatura Táctica I de 4º EMIEO	- 4 -
Figura 2. Estructura organizativa del Batallón de infantería universal del ejército estadounidense. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Department of the Army (2007).	- 7 -
Figura 3. Estructura organizativa de un Pelotón de infantería universal del ejército estadounidense. Fuente: Department of the Army (2007).	- 7 -
Figura 4. Estructura organizativa del Batallón de infantería universal del ejército británico. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Drummond (2019).....	- 9 -
Figura 5. Puesto de mando SGCBT. Fuente: BRILEGII.	- 13 -
Figura 6. Puesto de mando Sc fusiles. Fuente: BRILEGII.	- 15 -
Figura 7. Pelotón de fusiles. Fuente: BRILEGII.....	- 16 -
Figura 8. Pelotón de fusiles Spike. Fuente: BRILEGII	- 16 -
Figura 9. Resultados promedio de la encuesta. Fuente: elaboración propia.	- 23 -



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Orgánica de un Pelotón de Fusiles de una Unidad Ligero Protegida del ET Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los apuntes de la asignatura Táctica I de 4º EMIEO.....	- 4 -
Tabla 2. Organización de sección. Pelotón de 1 + 35. Grupos de 9. ejército británico. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Drummond (2019).	- 10 -
Tabla 3. Comparativa entre las diferentes Unidades y Ejércitos. Fuente: elaboración propia.	- 10 -
Tabla 4 Dependencias según mando. Fuente: elaboración propia.....	- 12 -
Tabla 5. Variabilidad cronológica de número de mandos en el et durante los últimos años. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico Militar 2018, unidad de Estadística del órgano central de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa.	- 20 -
Tabla 6. Resultados de la encuesta. Fuente: elaboración propia.....	- 22 -
Tabla 7. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	- 25 -



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- BP. Base de Partida.
BRIEX35. Brigada Experimental 2035.
BRILEGII. Brigada II de la Legión.
Cia. Compañía.
DAFO. Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
DCC. Defensa Contra Carro.
ET. Ejército de Tierra.
FCSE. Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.
GCBT. Grupo de Combate.
IED. Improvised Explosive Device.
ILP. Infantería Ligero Protegida.
IPEC. Informes Personales de Calificación.
MADOC. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
MAPO. Compañía de Mando y Apoyo.
NCO. Non Commissioned Officer.
NTB. Núcleo de Tropas de Brigada
OPORD. Orden de Operaciones.
OTAN. Organización del Tratado Atlántico Norte.
PLM. Plana Mayor.
Pn. Pelotón.
PU. Pequeña Unidad.
S/GCBT Subgrupo de Combate.
SAPO. Sección de Armas de Apoyo.
S1. Primera Sección de la PLM. Personal.
S2. Segunda Sección de la PLM. Personal.
S3. Tercera Sección de la PLM. Personal.
S4. Cuarta Sección de la PLM. Personal.
Sc. Sección.
SIGLE. Sistema Integrado de Gestión Logística del Ejército.
TCCC. Tactical Combat Casualty Care.
TIM. Tarjeta de Identificación Militar.
TTP. Tácticas Técnicas y Procedimientos.
VCR. Vehículo de Combate Ruedas.



1. INTRODUCCIÓN

La Brigada Experimental 2035 (BRIEX35) está encuadrada en el proyecto Fuerza 35 y se basa en conseguir una fuerza nueva y de gran calidad, que incorpore los últimos avances en robótica, inteligencia artificial, impresión 3D, movilidad y potencia de fuego, entre otras características, con el objetivo de modernizar el Ejército de Tierra (ET) y proporcionar las capacidades de combate terrestre que necesita la Fuerza Conjunta, para poder satisfacer las necesidades militares del ejército español en el ámbito nacional e internacional, en un espectro cambiante y dinámico. (Defensa, 2019)

Por lo anterior, puede ser necesaria la incorporación de la figura del Segundo Jefe para poder cumplir las exigencias derivadas de todas estas innovaciones, al mismo tiempo que intentar mejorar ciertos aspectos y procedimientos de hoy en día.

Lo anterior, deja al descubierto el principal problema que se debe abordar el cual tiene que ver con la figura que ocuparía este nuevo puesto en las entidades de Compañía (Cia), Sección (Sc) y Pelotón (Pn).

Este proyecto está basado en la nueva estructura del ET con la implantación de la BRIEX35, concretamente en el Tercio “Don Juan de Austria” 3º de la Legión, que incorpora el vehículo Dragón 8x8 y cambia la orgánica de los Pn’s, Sc’s y Cia’s, introduciendo la figura de un Segundo Jefe en cada una de estas unidades, tanto en el ámbito administrativo como en el de instrucción y operaciones de combate.

Esta figura ya ha sido implementada en el ejército de Estados Unidos y funciona eficazmente, debido a que presenta una estructura muy diferente a la del ET, sus Pequeñas Unidades (PU’s) cuentan con casi el doble de efectivos y su presupuesto en Defensa es mucho mayor. No obstante, proporcionan información valiosa en cuanto a su forma de trabajar, como son: la división de cometidos, delegar más en los subordinados y sobre todo la más interesante, aprovechar la experiencia de los subordinados más veteranos y encuadrarlos como Segundos Jefes y/o asesores del Primer Jefe.

Asimismo, el ejército británico, en lo que a número de efectivos se refiere para las unidades que son de interés para este trabajo, es parecido al español, pero los mandos que ocupan los puestos son diferentes, siendo un Mayor (Comandante) el Primer Jefe de Compañía y un Sargent (Sargento) el Segundo Jefe de Sección, dejando el Pelotón al mando de un Corporal (Cabo).

Los anteriores casos sirven de referencia para determinar si es posible incorporar esta figura dentro del ET tomando en consideración las acciones de los ejércitos estadounidense y británico.

La memoria está estructurada de tal manera que abarca el análisis de la figura del Segundo Jefe en otros ejércitos y los cometidos y que este asume en las diferentes necesidades de la Unidad, del mismo modo se estudia los cometidos y necesidades que surgirán con el cambio a la BRIEX35, las adaptaciones al nuevo vehículo y una serie de entrevistas a todos los niveles de mando de las tres entidades abarcadas sobre la necesidad o no de esta figura y las necesidades que se han dado, según Brigada II de la Legión (BRILEGII), durante las maniobras de Combate en Desierto 2021, realizadas simulando la orgánica prevista para la BRIEX35.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de este trabajo es el estudio sobre la implantación de un Segundo Jefe en las Pequeñas Unidades de Infantería Ligero Protegida (ILP), en concreto en la Brigada II de la Legión (BRILEGII), que será donde primero se realicen los cambios necesarios para la adaptación a la BRIEX35 y que servirá como modelo a seguir para el resto de Unidades.

Los objetivos específicos son:



- Analizar la información consultada sobre el funcionamiento del ejército británico y de Estados Unidos.
- Analizar los cometidos que tendrá un Segundo Jefe a los niveles Cia, Sc y Pn en la BRIEX35 con la llegada del vehículo 8x8, en base a la orgánica prevista facilitada por la unidad.
- Realizar un cuestionario y varias entrevistas y análisis de las mismas, desde nivel Cabo (2º Jefe de Pn) hasta Capitán (2º Jefe Cia), sobre las necesidades y cometidos de la figura de Segundo Jefe.
- Realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a los tres niveles, de la implantación de la figura del Segundo Jefe.
- Estudiar y concluir sobre el proceso de implantación y desarrollo de los cambios en el ET, tomando como conceptos clave el de “equipazgo”, organización del trabajo y el cambio de mentalidad del mando español.

En cuanto al alcance del desarrollo del trabajo, el objetivo consiste en abordar una Unidad de ILP con las necesidades futuras, que surgirán con la implantación de la BRIEX35, especialmente centrándose en la BRILEGII, base sobre la cual se ha desarrollado el estudio y primera fuerza que recibirá el nuevo vehículo Dragón 8x8.

Los hitos a conseguir en base a los recursos disponibles son: realizar las tareas necesarias para poder identificar las necesidades futuras de la Unidad con la implantación de la BRIEX 35 y aportar una posible solución implantando la figura del Segundo Jefe en base a las PU,s tipo Cia, Sc y Pn.

La hipótesis de partida es una estructura basada en estas necesidades, teniendo en cuenta los datos obtenidos del estudio de la figura de los Segundos Jefes ya implantada en otros ejércitos, las maniobras de Combate en Desierto 2021, realizadas simulando la orgánica prevista para la BRIEX35 y entrevistas y encuestas realizadas a miembros de la Unidad acerca de su trabajo y necesidades actuales y su visión futura ante el nuevo proyecto.

2.2. METODOLOGÍA

Para ello se llevaron a cabo los siguientes métodos:

Cualitativos

- Analizar los sistemas del ejército británico y del ejército de Estados Unidos con la integración del Segundo Jefe, de información obtenida de las bases de datos del MADOC.
- Identificar las tareas que se requieren en la unidad desde nivel Pn hasta nivel Cia, diferenciando entre las 4 Secciones de Plana Mayor: 1^aSc (S1), 2^aSc (S2), 3^aSc (S3), 4^aSc (S4).
- Identificar las dependencias y necesidades que se dan en una Cia y su reparto ampliando la plantilla con Segundos Jefes de Cia, Sc y Pn.
- Consultar el manual del vehículo 8x8 e identificar las tareas logísticas de mantenimiento y necesidades tácticas de instrucción y combate.
- Estudiar el propósito y la orgánica de la BRIEX35.
- Realizar un análisis DAFO con toda la información tratada anteriormente para llegar a una conclusión.

Mixto

- Realizar un cuestionario de 15 preguntas a una muestra de 30 militares de distintos empleos durante un mes, para determinar la necesidad de la implementación del Segundo Jefe dentro de la Unidad y entrevistas a expertos de distintos empleos para obtener información sobre necesidades, opiniones y alternativas a la hora de implantar esta figura.



La estructura del trabajo sigue el siguiente orden:

- I. Introducción: Exposición de la futura situación que se plantea, las posibles soluciones y el proceso para implementar el cambio.
- II. Cometidos del Segundo Jefe en los ejércitos británico y de Estados Unidos: Funcionamiento de la figura del Segundo Jefe en base al sistema del ejército británico y de Estados Unidos.
- III. Cometidos del Segundo Jefe a nivel Cia, Sc, Pn de cara a la BRIEX 35: Que necesidades existen actualmente en la unidad, que pueden ser solventadas mediante la figura de un Segundo Jefe y que nuevas necesidades surgirán con la implantación de la BRIEX35.
- IV. Como implementar los cambios en nuestro ejército: Cambios y transformaciones necesarias en el estilo de mando del ET para adaptarse e incorporar la figura del Segundo Jefe en sus unidades.
- V. Entrevistas: Una encuesta y varias entrevistas realizadas a los actuales jefes en los tres niveles que abarca el trabajo.
- VI. Matriz DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la implantación de la figura de los Segundos Jefes.
- VII. Conclusiones
- VIII. Bibliografía
- IX. Anexos.

3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

En este apartado se presenta la estructura y organización del ET, y de los ejércitos estadounidense y británico, poniendo especial atención en la figura del Segundo Jefe.

3.1 Ejército español

3.2.1 Compañía

A nivel Compañía el puesto de Jefe recae sobre un Capitán durante sus primeros años de empleo, encargado de programar y dirigir tanto las necesidades administrativas como la instrucción y preparación para el combate, es asistido por el auxiliar, que normalmente ocupa el empleo de Brigada o Sargento 1º, y por una pequeña Plana Mayor. La Compañía consta con alrededor de unos 130 efectivos organizados normalmente en 3 Secciones de Fusiles y una de Armas de Apoyo. No existe la figura de un Segundo Jefe.

3.2.2 Sección

Al mando de una Sección de Fusiles se encuentra un Teniente en sus primeros años de empleo, mientras que el Teniente más antiguo de la Cia suele mandar la SAPO (Sección de Armas de Apoyo). La entidad de una Sección, es de alrededor de unos 35 efectivos, dentro de la Sección se encuadran 3 Pelotones de fusiles, excepto en el caso de la SAPO, en la que encontramos un Pelotón de Morteros, otro de Defensa Contra Carro y finalmente un Pelotón de Ametralladoras Medianas. No existe la figura de un Segundo Jefe.

3.2.3 Pelotón

Al mando de un Pelotón de Fusiles se encuentra un Sargento o Cabo Primero, encargado de la instrucción de cada uno de sus efectivos en los diferentes medios, que pueden ser fusil, ametralladora, lanzas granadas o lanza cohetes C-90, en cuanto a los Pelotones de la SAPO, suelen ser liderados por Sargentos con más años de antigüedad. La entidad de un Pn es de alrededor de 11 efectivos, y del mismo modo que en la Cia y Sc, tampoco encontramos la figura del Segundo Jefe.



En la siguiente figura se observa la organización de una Compañía de Infantería Ligero Protegida del ET.

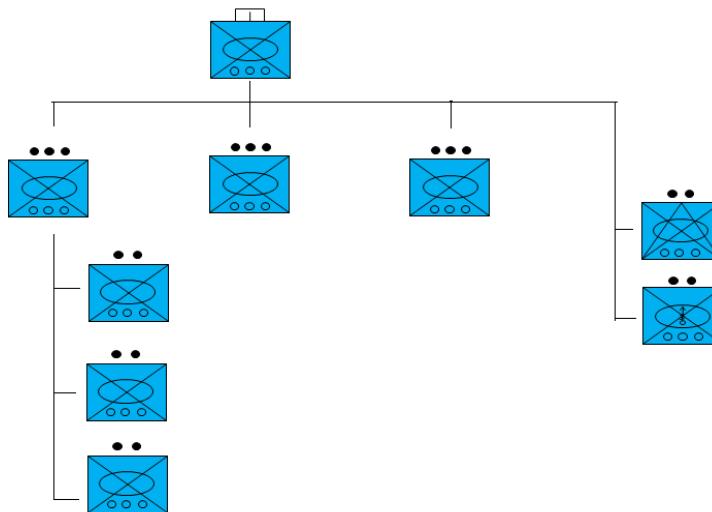


Figura 1. Organigrama de una Compañía Ligero Protegida del ET. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los apuntes de la asignatura Táctica I de 4º EMIEO.

En la siguiente tabla se muestra la orgánica de un Pelotón de Infantería Ligero Protegida del ET.

Pelotón de Unidad Ligero Protegida			
Número	Puesto	Rango	Armamento
1	Jefe de Pelotón	Sargento/Cabo Primero	HK G36 5.56mm
2	Conductor	Soldado	HK G36 5.56mm
3	Tirador	Soldado	Browning 12.70mm
4	Jefe de Escuadra	Cabo	HK G36 5.56mm
5	Ametralladora	Soldado	MG-4 5.56mm
6	Fusilero	Soldado	HK G36 5.56mm y C-90
7	Fusilero	Soldado	HK G36 5.56mm y AG-36
8	Jefe de Escuadra	Cabo	HK G36 5.56mm
9	Ametralladora	Soldado	MG-4 5.56 mm
10	Fusilero	Soldado	HK G36 5.56mm y C-90
11	Fusilero	Soldado	HK G36 5.56mm y AG-36

Tabla 1. Orgánica de un Pelotón de Fusiles de una Unidad Ligero Protegida del ET. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de los apuntes de la asignatura Táctica I de 4º EMIEO.



3.2 Ejército de Estados Unidos

3.2.1 US Army

La US Army es el equivalente al ET en España, así mismo se encuentra la Armada, en la que se encuadra el Cuerpo de Marines, y la Fuerza Aérea que cuenta con la Fuerza Espacial. Estos han tomado parte en la mayoría de misiones internacionales de los últimos tiempos, además de estar continuamente instruyéndose para constituir una fuerza capaz de garantizar la seguridad y la libertad de los ciudadanos de EEUU. Su estructura ya incorpora la figura del Segundo jefe desde hace tiempo en varios niveles de mando, del mismo modo que dota de gran importancia a la figura del Suboficial, por su capacidad para asesorar al escalón superior, debido a su experiencia tras varios años de servicio.

3.2.1.1. Compañía

Según Bajza (n.d.) (Army Ranks For Enlisted Personnel, sin fecha) a nivel Compañía el puesto de Primer Jefe recae sobre un Captain (Capitán), que se encarga de dirigir la unidad en la instrucción para el combate, asistido por un Non-commissioned officer (NCO) (Suboficial), mientras que el Segundo Jefe es un First Lieutenant (Teniente con varios años de antigüedad) y se encarga de la función administrativa. La Compañía consta de alrededor de unos 200 efectivos.

3.2.1.2. Sección

Al mando de la Sección de fusileros se encuentra un Lieutenant (Teniente con poca antigüedad), que es el rango de entrada para un Oficial, los First Lieutenant se encargan de Secciones de armas más especializadas y cálculos de fuego indirecto. La entidad de una Sección, es de alrededor de unos 36 efectivos, y tiene a un NCO como Segundo Jefe, con el empleo de Sergeant First Class (Sargento antiguo) este tiene entre 10 y 15 años de experiencia en el ejército y es el encargado de formar e instruir a los soldados, aportando su experiencia y asistiendo al Lieutenant en el liderazgo de la Sección. Dentro de la Sección se encuentran los Pelotones de fusileros y otros equipos con misiones específicas como ametralladoras o misiles según el portal web (The Field Grade Leader, 2019).

3.2.1.3. Pelotón

En lo que en el Ejército de Tierra Español consideramos un Pelotón, encontraríamos al mando a un Sergeant Mayor (Sargento antiguo), encargado de desarrollar, mantener y utilizar el potencial de sus hombres. El Pelotón se divide en dos Escuadras de 4 Privates (soldados) al mando de un Sergeant (Sargento con poca antigüedad), que es el rango más bajo de la Escala de Suboficiales.

3.2.2 Marines

Esta Unidad forma parte de la Armada de los Estados Unidos y realiza operaciones de todo tipo, tanto terrestres como marítimas, aéreas o combinadas. Constituye uno de los cuerpos con más prestigio del ejército de EEUU, debido a la dureza de las pruebas de acceso y a los valores que caracterizan esta Unidad. Del mismo modo que en la US Army, también participan en la mayoría de las misiones internacionales actualmente e incorporan la figura del Segundo Jefe en su orgánica.

3.2.2.1 Compañía

A nivel Compañía en primer lugar encontramos a un Major (Comandante), que es el Jefe de la misma, y junto a él hay un Senior Non-commissioned Officer (Suboficial antiguo), encargado de asesorarle en asuntos relacionados con la instrucción de los soldados. El puesto de Segundo Jefe de Compañía es ocupado por el Executive Officer, que generalmente tiene el empleo de Captain y que realiza diferentes misiones, entre las que destacan encargarse de asuntos administrativos,



logísticos, de inteligencia y operativos y estar preparado para asumir el mando en caso de ausencia o incapacidad del Major, para ello debe estar preparado para asumir el mando sin problemas, tener una clara visión del propósito del mando, de las capacidades de la Unidad y de las operaciones en curso (Roles & Responsibilities of a Battalion Executive Officer, 2022) Otras misiones importantes llevadas a cabo por el Executive Officer son:

- Ayudar a los Lieutenants de nueva incorporación a adaptarse a la forma de trabajar en la Unidad.
- Orientar a todos los Oficiales de la Unidad en cómo mejorar sus habilidades y encaminar sus posibilidades futuras.
- Dirigir la formación moral, la instrucción y la disciplina de la Compañía, mientras el Major se centra en cumplir la misión para que la Unidad cumpla con las expectativas y esté a la altura. Del mismo modo debe encargarse de que a las Unidades Subordinadas les lleguen los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión.

3.2.2.2. Sección

A nivel Sección el Jefe es un Lieutenant, que ha estudiado en las academias de formación aspectos relativos a liderazgo, táctica de PU, operaciones y mantenimiento de equipos. No obstante, son los jóvenes líderes de la Sección, generalmente sin experiencia previa, pero como Oficiales se espera de ellos que tomen las riendas de la misma y el mando sobre subordinados que normalmente cuentan con una gran experiencia, dirigiéndolos en el combate. La Sección está compuesta por tres Pelotones, que a su vez se dividen en Escuadras de 4 o 5 efectivos. En total, la entidad de una Sección es de aproximadamente de unos 40 efectivos. El principal cometido de un Jefe de Sección es encargarse de tomar las decisiones finales, asesorado por sus subordinados, y dirigirlos en combate. También se encarga del planeamiento de todas las misiones y las contingencias que puedan surgir, y debe saber decidir cuándo hacerse cargo él mismo y cuando delegar en sus subordinados (Army Ranks For Enlisted Personnel 2020).

Dentro de la Sección también se encuentra el puesto de Platoon Sergeant (Suboficial antiguo), que ejerce el puesto de Segundo Jefe de Sección. Este cuenta normalmente con muchos años de experiencia en la aplicación práctica de la instrucción y el combate y comparte sus conocimientos con el Lieutenant para asesorarle y ayudarle. A parte de esto, durante la instrucción diaria de los Marines, el Platoon Sergeant trabaja estrechamente con el Lieutenant para establecer programas de entrenamiento y evaluar la preparación para el combate. Otro papel clave del Platoon Sergeant es pasar tiempo con los NCO más modernos de la Sección, ayudándolos a identificar y desarrollar sus fortalezas y superar sus debilidades. Las funciones en combate del Platoon Sergeant son:

- El establecimiento y funcionamiento de los Puestos de Mando (PM).
- La integración táctica de las PU y coordinación con las Unidades Adyacentes.
- Dirigir el fuego de las armas de apoyo.

Supervisar el reabastecimiento y la evacuación de bajas (Roles & Responsibilities of a Battalion Executive Officer 2022)

3.2.2.3. Pelotón

Al mando del Pelotón se encuentra un Sergeant. Dentro del Pelotón hay varias especialidades en función del armamento que le es asignado a cada combatiente, entre las que se encuentran fusilero, ametralladora o lanza granadas. El Sergeant es el responsable de facilitar los recursos necesarios para que cada uno pueda realizar su trabajo correctamente. No existe la figura de Segundo Jefe como tal, pero sí que está la figura del Corporal (Cabo), que realiza misiones similares al Sergeant, pero con un número reducido de Marines, es decir, asisten al Sergeant en la instrucción del Pelotón (Roles & Responsibilities of a Battalion Executive Officer, 2022).



En definitiva, los Sergeants constituyen la columna vertebral de la Compañía, el eslabón entre los Oficiales y la Tropa, de tal modo que mientras el Oficial decide lo que hay que hacer, el Sargento Jefe de Pelotón decide dentro de las pautas marcadas por el Oficial, como se va a hacer.

En la siguiente figura se puede apreciar la estructura organizativa de una Compañía de Infantería universal del ejército estadounidense.

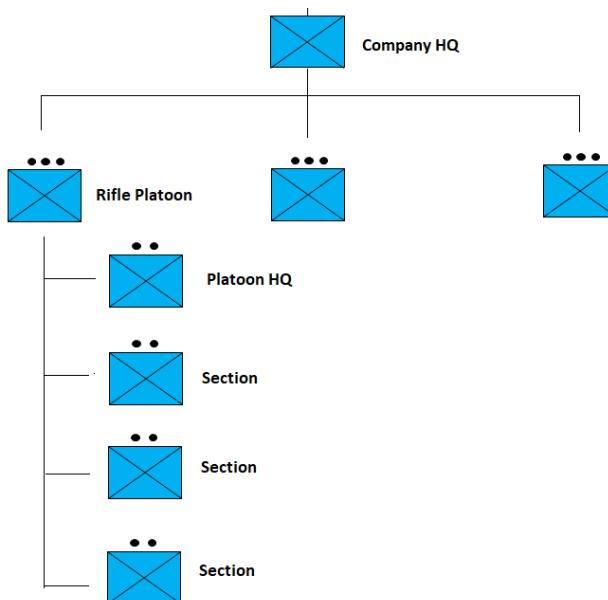
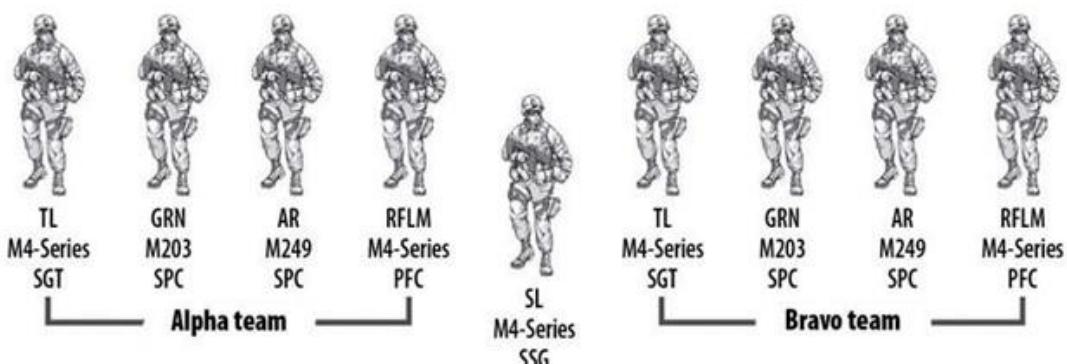


Figura 2. Estructura organizativa del Batallón de infantería universal del ejército estadounidense.
Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Department of the Army (2007).

En la siguiente figura se muestra la orgánica de un Pelotón de infantería universal del ejército estadounidense.



Legend

AR- Automatic rifleman	PFC- Private first class	SPC- Specialist
GRN- Grenadier	SGT- Sergeant	SSG- Staff sergeant
RFLM- Rifleman	SL- Squad leader	TL- Team leader

Figura 3. Estructura organizativa de un Pelotón de infantería universal del ejército estadounidense.
Fuente: Department of the Army (2007).



3.3 Ejército británico

El ejército británico constituye una de las fuerzas con mayor peso en la OTAN. Interviene en numerosas misiones internacionales de la coalición en la actualidad, en entornos complejos y con medios avanzados. Su estructura dota de gran importancia a la figura del Segundo Jefe, especialmente en la instrucción y el combate a nivel Cia y Sc, no es así a nivel Pn, ya que no se contempla un Segundo Jefe como tal. Por otro lado, el empleo que asume el puesto de jefe de Pn difiere con respecto a los sistemas americano y español.

3.3.1. Compañía

En cuanto al ejército británico, según su portal web (The British Army homepage sin fecha), a nivel Compañía un Major (Comandante) es el mando principal, encargado de la capacitación, el régimen de vida y el abastecimiento tanto en la instrucción, como en operaciones, así como del manejo de sus equipos. El NCO Class 2 (Suboficial antiguo) se encuentra encuadrado en su Plana, con la función de asistir al Major en la instrucción, el adiestramiento y la disciplina de la Compañía, que consta de hasta 120 efectivos. Este tiene un papel fundamental, debido a que es el que pasa más tiempo con los Suboficiales y la Tropa y tiene la responsabilidad de supervisar que la instrucción de los combatientes se está realizando de forma correcta por parte de sus respectivos mandos, informando y asesorando al Major sobre las correcciones necesarias y posibles mejoras.

Un Captain es el Segundo al mando de la Compañía, actor clave en el proceso de planificación y toma de decisiones, teniendo responsabilidad táctica en las operaciones y en el mantenimiento de equipos, apoyo logístico y de personal según el portal del ejército británico. Este adquiere su mayor importancia durante el desarrollo de las operaciones, debido a que es el encargado de llevar a cabo tanto el planeamiento como la conducción de las mismas.

3.3.2. Sección

A entidad Sección, un Lieutenant, Second Lieutenant (Alférez) o Staff Seargent (Suboficial antiguo), es el mando principal, encargado de la instrucción y las operaciones, mientras que un Seargent es el Segundo Jefe, con la responsabilidad de asesorar y ayudar al Primer Jefe en la instrucción y el adiestramiento de la Sección, además de dirigir y orientar a los Corporals en la formación de los privates, tanto en el adiestramiento del Pelotón, como en la instrucción individual de los diferentes especialidades, que pueden ser: fusilero, tirador de precisión, fusilero granadero o ametralladora .

3.3.3. Pelotón

A entidad Pelotón, el Corporal (Cabo/Cabo Primero) es el Jefe del mismo, encargado de la instrucción y el adiestramiento de sus componentes. No se contempla como tal la figura de un Segundo Jefe, aunque sí que existe la de Lance-Corporal (Soldado antiguo), que actúa como Jefe de Escuadra. Cada Pelotón consta de dos Escuadras lideradas por un Lance-Corporal, uno de ellos sería el primero en la sucesión del mando del Pelotón y el otro el tirador de la ametralladora sobre vehículo.

Como podemos observar, la estructura del ejército británico dista bastante de la del ET, sobre todo a nivel Sección y Pelotón, debido a que el empleo de Sergeant, se limita a Segundo Jefe de Sección, siendo los Corporals los encargados de liderar la Unidad de entidad Pelotón, y por tanto se les asignan unas mayores responsabilidades y son considerados como el equivalente a un Suboficial del ET. Por el contrario, en nuestro ejército los Cabos se encargan de liderar las escuadras, compuestas por aproximadamente 4 soldados y están a las órdenes normalmente de un Sargento Jefe de Pelotón o en algunos casos de un Cabo Primero.



En la siguiente figura se muestra la configuración organizativa del ejército británico.

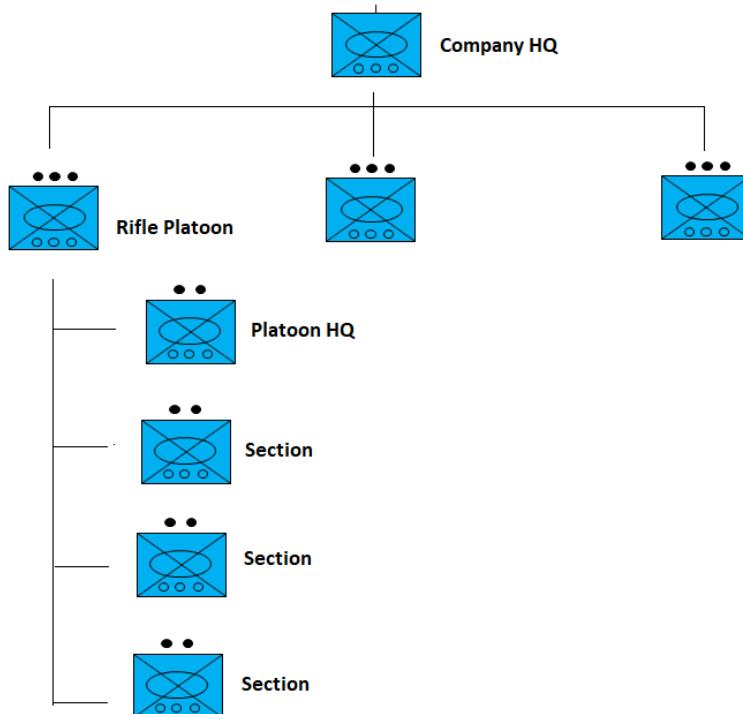


Figura 4. Estructura organizativa del Batallón de infantería universal del ejército británico. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Drummond (2019).

En la siguiente tabla se muestra la organización de una Sección Ligero Protegida el ejército Británico.

Rifle Sections (x3)			
Serial	Position	Rank	Weapon
1	Section Commander	Corporal	5.56mm L85A3 assault rifle
2	Rifleman	Private	5.56mm L85A3 assault rifle
3	Rifleman	Private	L85A3 assault rifle with 40 mm UGL
4	Sharpshooter	Private	7.62mm L129A1 Designated Marksman Rifle
5	Section 2IC	Lance-Corporal	L85A3 assault rifle
6	Rifleman	Private	L85A3 assault rifle with 40 mm UGL
7	Machine Gunner	Private	7.62 mm L7A2 machine gun
8	Sharpshooter	Private	7.62mm L129A1 Designated Marksman Rifle
9	Vehicle Driver	Private	5.56mm L85A3 assault rifle
10	Vehicle Gunner	Lance-Corporal	5.56mm L85A3 assault rifle



Platoon HQ			
Serial	Position	Rank	Weapon
1	Platoon Commander	Lieutenant	5.56mm L85A3 assault rifle
2	Platoon Sergeant	Sergeant	5.56mm L85A3 assault rifle
3	Signaller	Private	5.56mm L85A3 assault rifle
4	Medic	Private	5.56mm L85A3 assault rifle
8	Vehicle Driver	Private	5.56mm L85A3 assault rifle
9	Vehicle Gunner	Lance-Corporal	5.56mm L85A3 assault rifle

Tabla 2. Organización de sección. Pelotón de 1 + 35. Grupos de 9. ejército británico. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Drummond (2019).

En la siguiente tabla se pueden comparar las diferencias y semejanzas entre las unidades de cada uno de los países objeto de estudio.

		Ejército español	Ejército británico	Marines	Army
Compañía	1º Jefe	Capitán	Major	Major	Captain
	2º Jefe	-	Captain	Captain	First Lieutenant
	Efectivos	120	120	150/200	200
Sección	1º Jefe	Teniente	Lieutenant/ Second Lieutenant/ Staff Sergeant	Lieutenant	Lieutenant
	2º Jefe	-	Sergeant	Platoon Sergeant	Sergeant First Class
	Efectivos	30	36	40	36
Pelotón	1º Jefe	Sargento/ Cabo 1º	Corporal	Sergeant	Sergeant Major
	2º Jefe	-	-	-	-
	Efectivos	9	9	9	9

Tabla 3. Comparativa entre las diferentes Unidades y Ejércitos. Fuente: elaboración propia.

4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Cometidos que se asignarían al Segundo Jefe

4.1.1 Compañía

Nos encontramos con un Capitán al mando. Durante la realización de las prácticas en la 7ª Cia, tras analizar la información aportada por el Capitán jefe de la misma y el Sargento Primero auxiliar, encargado de asistirle en la realización de sus cometidos pude comprobar que uno de los principales problemas que tiene que afrontar el jefe de Cia a la hora de mandar son las numerosas tareas de carácter administrativo que se presentan a lo largo de una jornada. Todas estas tareas están agrupadas en 4 grandes bloques que forman las secciones de Plana Mayor, mencionadas en apartados anteriores, y que detallaré a continuación:



- S1 se encarga de todo lo relacionado con personal. En este aspecto, el Capitán recibe un gran volumen de vicisitudes sobre todos y cada uno de los miembros de la Cia, en aspectos referentes a permisos, días adicionales, renovación de compromiso, fotos institucionales, servicios, apoyos a nivel Bandera (Nombre que recibe la entidad Batallón en la Legión) o Brigada, solicitud de la Tarjeta de Identificación Militar (TIM), pasaportes, Informes Personales de Calificación (IPEC's) a realizar anualmente de forma ordinaria o con más frecuencia de forma extraordinaria, cursos de perfeccionamiento y todo tipo de documentación de los miembros de la Compañía, como pueden ser cartilla de vacunación y carnets de los diferentes vehículos, entre otros asuntos.

- S2 se encarga de aspectos relacionados con inteligencia. Administrativamente puede hacer llegar a la Compañía tareas como los urianálisis, que consisten en pruebas de detección de consumo de sustancias estupefacientes, seguimiento de delitos, juicios o notificaciones judiciales en caso de ser un juicio civil, cualquier tipo de información que ha podido ser filtrada a través de las redes sociales individuales de un miembro de la Unidad, o acciones ilegales que éste ha podido realizar y ser sancionado por los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado.

Desde el punto de vista de la instrucción y el combate, esta Sección se encarga de obtener la información sobre el enemigo, el terreno y la meteorología y trasladarla al Jefe para contar con un mayor volumen de datos a la hora de realizar el planeamiento. Los aspectos más importantes referentes al enemigo que nos puede proporcionar son: la entidad, los medios, la línea de acción más probable y la más peligrosa. En cuanto al terreno, nos puede aportar aspectos como son: los puestos de observación y los campos de tiro, las zonas claves del terreno, zonas de protección y ocultación, los obstáculos tanto naturales como artificiales y las posibles avenidas de aproximación. Con respecto a la meteorología, nos puede informar sobre la lluvia, la temperatura, la cobertura nubosa, el orto y el ocaso tanto solar como lunar y la luminosidad en las diferentes horas.

- S3 se encarga de las operaciones. Entre sus cometidos destacan: la realización del plan semanal, mensual y anual de actividades, la realización de diferentes cursos o jornadas y charlas a impartir al personal, la organización de eventos para celebraciones de carácter institucional (aniversario, patrona, etc.), la solicitud de instalaciones y los cursos de conductores y obtención de carnets.

En el ámbito operacional, abarca todo lo que tiene que ver con el planeamiento de cualquier tipo de operación, en este aspecto el Capitán recibe una Orden de Operaciones (OPORD) del Escalón Superior y tiene que analizarla y realizar la suya propia a nivel Cia. En esta debe incluir una serie de puntos y para su realización se sirve de datos proporcionados por cada una de las Secciones de la Plana Mayor (PLM), o por el escalón superior de mando y su propio esquema de cómo quiere ejecutar la maniobra para cumplir la misión asignada. Este es un proceso largo y complejo que ocupa gran parte del tiempo del que dispone un Capitán Jefe de Compañía. El modelo de una OPORD según el formato Standardization Agreement (STANAG) 2014 utilizado actualmente en la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN) es el siguiente:

1. Situación

- a) Enemigo (incluye las líneas de acción más peligrosa y probable)
- b) Fuerzas propias (propósito de dos escalones superiores) (propósito y misión del escalón superior)
- c) Agregaciones y segregaciones

2. Misión (Cometidos fundamentales y finalidad)



3. Ejecución (forma de cumplir la misión)

Propósito del Mando

- a) Concepto de la operación
- b) Misiones y Cometidos a las unidades de combate
- c) Misiones y Cometidos a las unidades de apoyo al combate
- d) Instrucciones de coordinación

4. Apoyo logístico (forma de apoyar la operación)

5. Mando y Transmisiones (organización del mando y control)

- a) Mando (situación y movimiento del Puesto de Mando, sucesión de mando)
- b) Transmisiones

- S4 se encarga de la logística. Esta es probablemente la Sc que más documentación genera para desarrollar por la Cia y sus unidades subordinadas, y engloba todas las necesidades logísticas referentes a material y equipo, dentro de las cuales destacan vehículos, transmisiones, armamento, munición, instalaciones y víveres. Entre las actividades relacionadas con S4 para una Cia, encontramos la realización de revistas, reparaciones, órdenes de trabajo, abastecimiento de comida durante maniobras o en operaciones, abastecimiento de munición y reposición o dotación de todo tipo de material y equipo. Como hemos dicho, esta es la Sección, junto con S3, es una de las que más trabajo genera, y a la hora de afrontarlo, las Cia's se organizan por dependencias, que son lideradas por un Teniente o Sargento Jefe de Sección y en cada una de las cuales cuenta con Sargentos, Cabos y Legionarios (denominación en la Legión del empleo equivalente a soldado) adjuntos.

La estructura de la 7^a Cia de la BRILEGII en cuanto a sus dependencias es la siguiente: Armamento, vehículos, transmisiones, munición y simulación. Un Teniente es el encargado de englobar la dependencia de armamento, otro la de vehículos y otro las de transmisiones, munición y simulación. Dentro de cada una de las dependencias encontramos a un Sargento y a su vez dependiendo la que sea, se encuadra a un número diferente de Cabos y Legionarios. De esta manera, todas las necesidades de S4 son encauzadas y subdivididas en estas ramas para su mejor y más eficaz resolución.

La siguiente tabla muestra la estructura de la 7^a Cia de la BRILEGII en cuanto a sus dependencias.

	Oficial al Mando	Suboficial auxiliar	Personal de Tropa
Dependencias	Armamento	Teniente 1 ^a Sc	Sargento
	Vehículos	Teniente 2 ^a Sc	Sargento
	Transmisiones	Teniente 3 ^a Sc	Sargento
	Munición	Teniente 3 ^a Sc	Sargento
	Simulación	Teniente 3 ^a Sc	Sargento

Tabla 4 Dependencias según mando. Fuente: elaboración propia.



La Cia también contiene la Plana, en la cual está encuadrado el Auxiliar, que normalmente tiene el empleo de Sargento 1º, y que se encarga de asistir al Capitán en todos estos aspectos. Durante las maniobras o en el combate, es el encargado de organizar todo el aspecto logístico para que la Compañía puedan combatir eficazmente.

En cuanto a la figura del Segundo Jefe de Cia, en el aspecto administrativo para el día a día de la Unidad, el funcionamiento óptimo consistiría en dividir los requerimientos de las Sc's de PLM, de tal manera, que el Primer Jefe se encargue de S-2 y S-3 y el Segundo Jefe se encargue de S-1 y S-4. De este modo, el Primer Jefe de Cia dispondría de un mayor tiempo para poder dirigir la instrucción de sus subordinados y participar en la instrucción diaria, mientras que el Segundo se centraría en gestionar las necesidades, la información y la documentación que se generan diariamente en aspectos de personal y logísticos, asistido por el Sargento 1º Auxiliar. Por otro lado, este Segundo Jefe también sería el encargado de dirigir como escalón más alto las diferentes dependencias de la Cia.

A nivel operativo, con la nueva orgánica de la BRIEX 35 y la incorporación del vehículo Dragón 8x8, la figura del Segundo Jefe de Cia permitiría duplicar el puesto de mando y sería el encargado de mantener el puesto de mando vehicular, mientras que el Primer Jefe tendría el cometido de desembarcar con el elemento de combate a pie, en caso de que fuera necesario. Este Segundo Jefe también estaría más enfocado a las necesidades logísticas y de abastecimiento durante el combate, mientras que el Primer Jefe se centraría en el planeamiento de la operación junto con sus Jefes de Sc y Pn.

En la figura 6 se muestran los elementos del puesto de mando Subgrupo de Combate. (SGCBT), que es una Unidad tipo Cia formado para una misión específica.

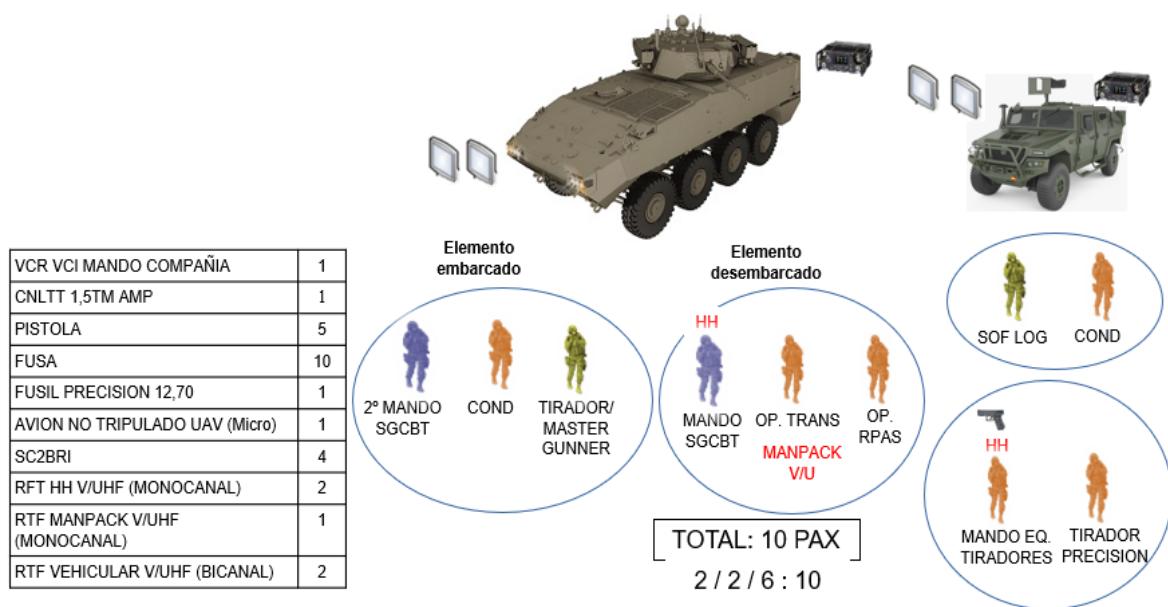


Figura 5. Puesto de mando SGCBT. Fuente: BRILEGII.

4.1.2 Sección

Nos encontramos con un Teniente al mando. En el ámbito administrativo del día a día, sus principales funciones serán las necesidades de las Secciones de PLM del personal bajo su mando, que vienen delegadas por el Jefe de Cia y han sido explicadas en el apartado anterior. Por otro lado, se encuentran las dependencias de las que está a cargo, que estudiaremos en profundidad a continuación.



Con la introducción del vehículo Dragón 8x8 en la BRIEX35, las necesidades de mantenimiento de las dependencias de Armamento, Vehículos y Transmisiones aumentan considerablemente, debido a que es un vehículo mucho más complejo que los utilizados hoy en día, que son el Vamtac, LMV, RG31 y BMR. Del mismo modo, las armas de las que viene dotado el vehículo también son novedosas y diferentes a las anteriores, contando con un cañón de 30 mm de accionamiento remoto y los lanzadores de misiles Spike de Defensa Contra Carro (DCC).

También cabe destacar la necesidad de formación para poder adaptar al personal y dotarle de los conocimientos necesarios para todas estas funciones, que serán abordadas en mayor detalle en el siguiente apartado de "Como implementar los cambios en el ET".

En función de la dependencia a la que nos refiramos encontraremos unas actividades diferentes a realizar, y una mayor o menor carga de trabajo, las que más tiempo y trabajo requieren son:

1. Armamento, en la que se incluye todo lo referente al control de armamento y elementos auxiliares de las armas. Todos los días hay que realizar un estadillo del material contenido en la armería y entregarlo al acabar la jornada de trabajo. Por otro lado, hay que realizar el mantenimiento de armamento y material, así como de las instalaciones de la armería y los sistemas de seguridad de la misma. Otros cometidos a esta dependencia, es el uso de Sistema Integrado de Gestión Logística del Ejército (SIGLE), donde se registran el estado y cantidad de armamento que hay asignado a la Compañía, así como las órdenes de reparación del mismo y genera gran cantidad de documentación que se verá considerablemente aumentada con el sistema de armas del 8x8. Otro cometido importante y que requiere un considerable tiempo de trabajo es la preparación de revistas periódicas del equipo asignado a la dependencia y las instalaciones donde se guarda.
2. Vehículos, que incluye todos los vehículos ligeros, pesados y remolques asignados a la Compañía. Entre los cometidos de esta dependencia se encuentra el mantenimiento de los mismos y también se usa la herramienta SIGLE con el objetivo de controlar el número y estado de los vehículos asignados a cada unidad. Es importante destacar que esta es la dependencia que se va a ver afectada en mayor medida con la incorporación del vehículo Dragón 8x8, que requiere mucha más formación de personal y trabajo en el mantenimiento del mismo.
3. Transmisiones, que incluye todos los medios de transmisiones asignados a la Compañía, desde walkies, hasta radios de todo tipo como pueden ser PNR500, PR4G o Harris 5800, entre otras. Esta dependencia engloba un menor trabajo que las otras dos, y los cometidos principales son el mantenimiento de los sistemas y garantizar su funcionamiento y enlace, así como su preparación antes de cada ejercicio o misión.

Otras dependencias que existen y engloban un menor tiempo de trabajo, pero no menos importantes, son:

1. Munición, encargada de recibir, contabilizar y repartir la munición a las Sc's antes de cada ejercicio.
2. Simulación, que engloba todo el material utilizado en instrucción para dar ambientación de combate, como pueden ser siluetas, paineles, vestimenta, armas de airsoft, sistemas de simulación para el tiro, camillas, cuerdas y también instrumentos de Combate en Zonas Urbanizadas, para acceder a edificaciones por la fuerza.

En cuanto a la figura del Segundo Jefe de Sección, en el aspecto administrativo del día a día, abordaría todo lo relativo a la gestión de documentación del personal de la Sección derivadas de las distintas Sc's de PLM. Del mismo modo, se encargaría del control y dirección de cada una de las dependencias, liberando al Teniente para poder instruirse con la Sc, especialmente como elementos de combate a pie, dada la incapacidad de hacer instrucción en base a vehículo todos



los días debido al ajustado presupuesto de combustible, las necesidades de mantenimiento, las necesidades logísticas y los requisitos de operatividad de los vehículos.

Durante la instrucción de la Sc en base a vehículos y en el combate, este Segundo Jefe, aparte de las funciones descritas anteriormente, sería el encargado de quedarse con los vehículos cuando la misión requiera desembarcar el elemento de combate a pie, con el que desembarcaría el Primer Jefe. Dada esta situación, el Segundo Jefe abarcaría diversas funciones según la misión, como podría ser, actualizar información sobre la misión, ya que al estar sobre vehículo contaría con medios de transmisiones más eficaces, dirigir una Base de Fuegos con el resto de vehículos y el personal que no desembarca, que serían el Radio-Tirador, Conductor y Segundos Jefes de Pn o establecer una Base de Partida (BP) o Zona de Espera, mientras el elemento de combate a pie realiza una misión encomendada que requiera desembarcar.

En la figura 7 se muestran los elementos del puesto de mando de la Sc fusiles.

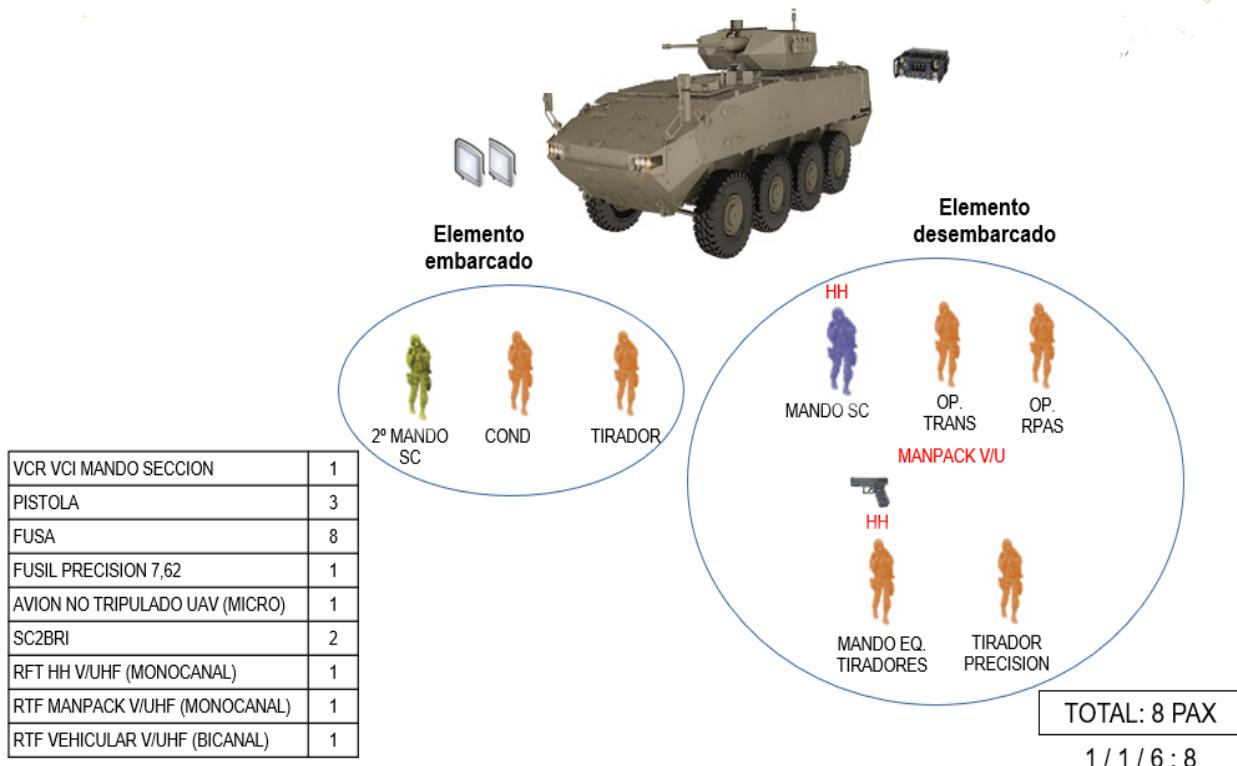


Figura 6. Puesto de mando Sc fusiles. Fuente: BRILEGII.

4.1.3 Pelotón

Nos encontramos en la mayoría de los casos con un Sargento al mando o en alguna ocasión un Cabo Primero. En este caso, los cometidos derivados de las Secciones de Plana Mayor se ven disminuidas a los 8 miembros de su Pn, lo cual no dificulta tanto el compaginarlo con la instrucción diaria del personal a la hora de salir al campo. No obstante, cada Sargento está adjunto a una dependencia, este puesto no genera tanta carga de trabajo como para impedir que pueda hacer instrucción diaria con sus subordinados, pero en numerosas ocasiones se requiere un gran volumen de tiempo, como puede ser en la preparación de una revista, recepción y desplazamiento de material y vehículos al escalón, o el mantenimiento y preparación de los medios para la instrucción y el combate.

La figura del Segundo Jefe de Pn tomaría mayor importancia durante la instrucción y el combate con vehículos. Debido a la incorporación del vehículo Dragón, se necesitará un Jefe de



Vehículo que se mantenga embarcado cuando desembarque el elemento de combate a pie por las necesidades de la misión. Del mismo modo, se necesitará un Jefe especializado en instruir al Radio-Tirador y al Conductor del vehículo, debido a la complejidad de este en cuanto al funcionamiento, mantenimiento, procedimientos y tiro. Estos cometidos son demasiada carga de trabajo para un solo Jefe de Pelotón, debido a que simultáneamente debe de encargarse de instruir al elemento de combate a pie en los procedimientos habituales de una Unidad de Infantería. En este aspecto, nos encontramos con el mayor problema a la hora de implantar un Segundo Jefe, debido a que como entraremos en más detalle en el siguiente apartado, no hay suficiente personal en la orgánica actual del Tercio, ni en general en todas las unidades de Infantería del ET, como para establecer un Segundo Jefe de Pelotón.

En la figura 8 y 9 se muestran los elementos del pelotón de fusiles y pelotón de fusiles Spike.

PELOTÓN DE FUSILES

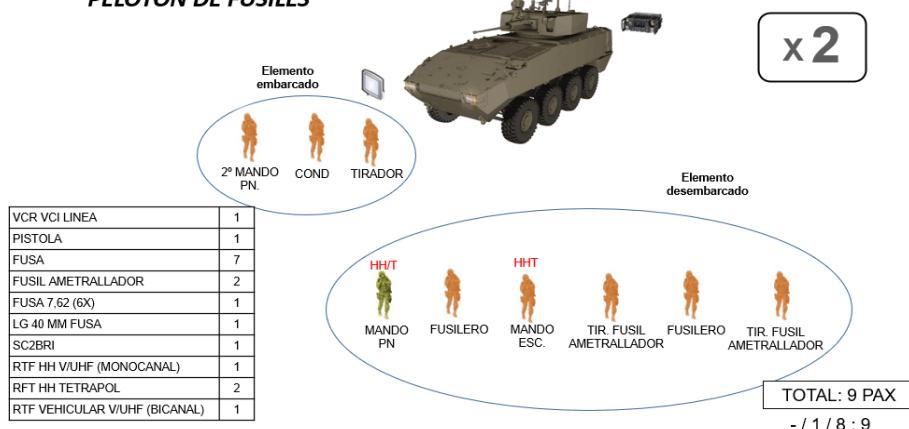


Figura 7. Pelotón de fusiles. Fuente: BRILEGII.

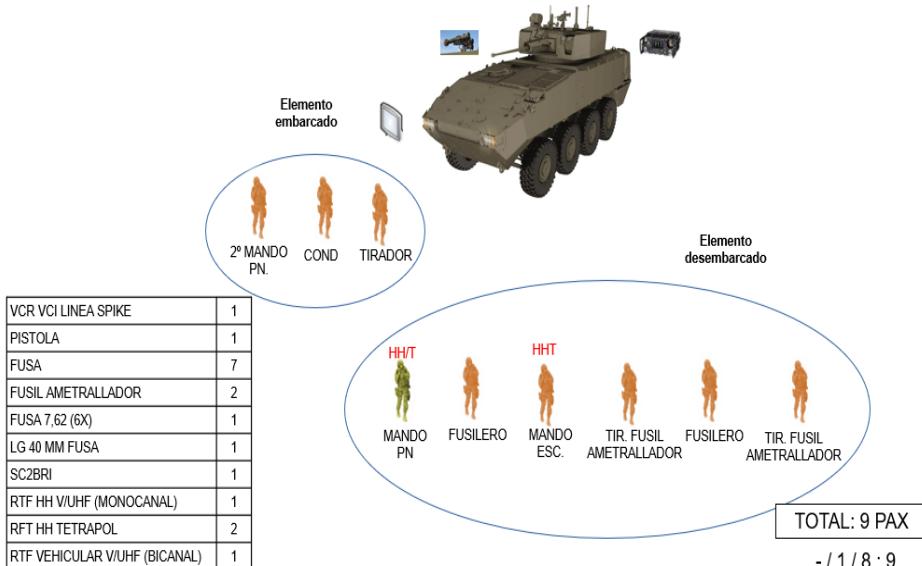


Figura 8. Pelotón de fusiles Spike. Fuente: BRILEGII.



4.2 Cómo implantar el Segundo Jefe en la orgánica de la BRIEX35

El proyecto Fuerza 35 tiene la finalidad de mantener unas Fuerzas Armadas eficaces y proporcionadas al nivel de ambición establecido. La transformación afectará a todas las Unidades de las Fuerzas Terrestres, comenzando por transformar la unidad de referencia, la BRIEX35, para extenderse posteriormente al resto de Unidades que componen la Fuerza. El diseño, la experimentación y el equipamiento de esa fuerza son las prioridades que centran todos los esfuerzos del ET actualmente.

En cuanto a su posible organización, estará integrada por 3 Grupos de Combate (GCBT), capaces de operar independientemente y por el Núcleo de Tropas de Brigada (NTB). Cada GCBT será una unidad de entidad Batallón de Infantería reforzado con apoyos que precise para el cumplimiento de la misión encomendada. El NTB englobará todas las unidades operativas de la Brigada necesarias para realizar el combate interarmas: Grupo de Artillería, Batallón de Ingenieros, Grupo Logístico, Caballería, unidad de medios de Inteligencia, unidad de Transmisiones, y otros. El GCBT estará compuesto por diferentes Subgrupos de Combate y estará dotado de varias decenas de vehículos de combate ruedas 8x8 Dragón. En cuanto al Subgrupo de Combate (S/GCBT), será una agrupación de unidades preparadas para operar de forma autónoma y aislada con los refuerzos necesarios, estará integrado por un grupo de efectivos próximo a 100 y dispondrá de una autonomía logística diseñada para garantizar su supervivencia durante un corto espacio de tiempo (BRIGADA 2035. Brigada experimental - Ejército de tierra, sin fecha).

Una de las innovaciones que presenta la Brigada 35 y que engloba el presente TFG son los cambios necesarios en la plantilla con la incorporación del Vehículo de Combate Ruedas (VCR) 8X8 Dragón, con el cual aumentará la capacidad logística, para fortalecer su supervivencia y periodo de autonomía.

El VCR 8x8 será incorporado próximamente al ET debido a la renovación y adaptación a las nuevas necesidades, y se convertirá en un elemento clave, con el objetivo de proporcionar una alta movilidad táctica, un elevado nivel de protección y un alto nivel de letalidad, modularidad y versatilidad, con capacidad de integración de subsistemas y actualización.

El objetivo de la incorporación de este nuevo vehículo es permitir al ET responder a las amenazas actuales y previstas a corto y medio plazo.

En el caso de la BRILEG, este vehículo sustituirá a los actuales, proporcionando numerosas mejoras, entre las que destacan un mayor blindaje, la incorporación de numerosos avances tecnológicos, que permitirán agilizar el proceso en la toma de decisiones y una mejora en los Sistemas de Armas, incorporando un cañón de 30 mm de accionamiento remoto y los lanzadores de misiles Spike de DCC. En cuanto movilidad, es capaz de alcanzar los 100km/h, superar pendientes de hasta un 60%, pendientes laterales de hasta un 40% y cruzar zanjas de hasta 1 metro. (Ver anexo C)

Como hemos indicado anteriormente, este TFG estudia la incorporación de la figura del Segundo Jefe para poder cumplir las exigencias derivadas de todas estas innovaciones, al mismo tiempo que intentar mejorar ciertos aspectos y procedimientos de hoy en día.

Uno de los principales problemas, es quién ocuparía este nuevo puesto en las entidades de Compañía, Sección y Pelotón. La propuesta presentada por este trabajo para las tres entidades que abarca es la siguiente:

4.2.1. Segundo Jefe de Compañía

En cuanto al Segundo Jefe de Compañía, el puesto podría ser desempeñado por un Teniente antiguo, ya que normalmente, atendiendo a las nuevas incorporaciones de Tenientes que finalizan cada año la academia, los primeros años de empleo están al mando de una Sección de Fusiles y posteriormente pasan a ocupar una de las Secciones de la Compañía de Mando y Apoyo (MAPO),



donde se reducen los huecos en plantilla para todos los Tenientes que pasan a esta situación. Una de las posibles salidas, sería que estos pasasen a ocupar el puesto de Segundo Jefe de Compañía, lo que también les sería beneficioso para familiarizarse con el mando de la Compañía, que obtendrán poco después, con su ascenso a Capitán.

El empleo de Capitán a su vez está dividido en dos tramos, en el primer tramo se ejerce el mando de Unidades pertenecientes a la Fuerza, este es el caso que nos incumbe, ya que durante este periodo es cuando se puede liderar una Compañía de ILP. En cambio, en el segundo tramo se pasa a ocupar otro tipo de vacantes de diferentes tipos, entre las que destacan las Secciones de PLM, las academias de formación o las Unidades Logísticas y también se realizan cursos enfocados al desarrollo profesional futuro, con el ascenso a Comandante.

4.2.2 Segundo Jefe de Sección

En cuanto al Segundo Jefe de Sección, el puesto podría ser asumido por un Sargento antiguo en sus últimos años, antes de ascender a Sargento Primero, en caso de que todos los puestos de Jefe de Pelotón estén cubiertos. Este puesto también podría ser ocupado al inicio del empleo de Sargento Primero, ya que normalmente pasan a ocupar vacantes de PM o Auxiliar de Compañía, reduciéndose las opciones en comparación a las anteriores de Jefe de Pelotón. Así mismo, llevan 8 años de experiencia, normalmente en Fusiles o MAPO, y pueden realizar una gran labor como Segundo Jefe de Sección, asesorando al Teniente en sus primeros años de empleo al mando de la misma.

4.2.3 Segundo Jefe de Pelotón

En cuanto al Segundo Jefe de Pelotón, el puesto podría ser realizado por un Cabo. En esta entidad es donde se presenta un mayor problema en cuanto a la necesidad de personal, debido a que en la orgánica actual del ET cada vez hay menos Cabos, por la disminución progresiva de plazas de ascenso y la dificultad del curso para ascender, junto con el cambio de perfil en la Escala de Tropa, en la que la tendencia es a promocionar, tanto a la Escala de Suboficiales como a la Escala de Oficiales, u opositar para ingresar en los diferentes Fuerzas y Cuerpos de Seguridad de Estado (FCSE), antes que ascender en la Escala de Tropa o intentar conseguir la permanencia.

4.2.4 Cursos de formación

Otro planteamiento interesante sería la realización de cursos de perfeccionamiento a todos los niveles, que facilitarían la realización de los cometidos de cada uno de los nuevos puestos. A pesar de que gran parte de estos conocimientos ya deben haber sido adquiridos durante el periodo de formación en las diferentes Academias Militares, con el paso de los años y la actualización y mejora de procedimientos, muchos procedimientos van cambiando y renovándose, debido a esto, estos cursos pueden ser muy eficaces y beneficiosos.

A nivel Segundo Jefe de Compañía, podrían ser interesantes cursos de perfeccionamiento en sistemas informáticos, logística, gestión de datos y personal.

A los niveles de Segundos Jefes de Sección y Pelotón, sería interesante a parte de los conocimientos generales sobre el nuevo vehículo y equipos, cursos más concretos sobre el mantenimiento de los mismos, para evitar el deterioro anticipado de estos y mejorar la operatividad de la unidad, a parte de otros cursos “Train de Trainners” para instruir a Conductores y Radiotiradores y de este modo mejorar la conducción y el tiro en diferentes ambientes y escenarios complejos y cambiantes.

4.2.5 Cambio de mentalidad

Sería interesante realizar ciertos cambios en la mentalidad de mando, para adaptarse a las nuevas necesidades, pudiendo llegar a ello centrándose en los conceptos de equipazgo, trabajo en equipo y Team of teams.



Equipazgo, este concepto consiste en una nueva concepción del liderazgo, en el cual la clave del éxito consiste en saber gestionar las emociones de los subordinados, es decir, esforzarse en conocer, controlar y encauzar las emociones del grupo para de este modo hacer que los subordinados confíen en el mando. Uno de los puntos fuertes para conseguir este objetivo consiste en liderar con el ejemplo, de tal modo que los subordinados vean como el mando se implica y coopera con el grupo. De esta manera se consigue una transformación de liderazgo a equipazgo que influye de manera positiva en el grupo y aumenta la eficacia del mismo (Ejército de Tierra, 2015).

Otra cuestión importante es la relación entre liderazgo y trabajo en equipo. La función de un buen líder es sacar las cualidades positivas de cada uno de los miembros del grupo, establecer un objetivo final y convertirlo en el objetivo común para todos los miembros del mismo. Para esto es esencial promover el trabajo en equipo, concepto imprescindible para liderar de manera eficaz (Carreño, 2015.).

Trabajo en equipo, para que una unidad funcione se tienen que dar una serie de conductas por parte del líder:

1. Escuchar a los subordinados, analizando todos los puntos de vista aportados por ellos antes de tomar una decisión final.
2. Confiar en ellos, delegando algunos cometidos y permitiendo que resuelvan parte de los problemas que van surgiendo en la consecución de un objetivo.
3. Formar a los subordinados para que puedan desarrollar sus habilidades y administrar entre ellos los recursos de la unidad de forma eficaz, identificando las diferentes cualidades de cada uno.
4. Celebrar los logros y éxitos de los miembros de la Unidad, favoreciendo su difusión, para elevar la moral y el entusiasmo del resto.

No obstante, el líder también tiene que llevar a cabo un control de que los objetivos que se van cumpliendo de forma efectiva a lo largo del tiempo, para comprobar el buen funcionamiento del grupo.

“**Mission Command**”, en relación con la división del trabajo, cabe destacar el estilo de mando “Mission Command”. Según el Coronel (retirado) James D. Sharpe Jr. Y el Teniente Coronel (retirado) Thomas E. Creviston (2015) este consiste en que el jefe al mando de la operación establece los objetivos a conseguir, sin indicar a sus subordinados como conseguirlo detalladamente. De esta forma se fomenta que cada cuadro de mando, a su nivel, y a través de la iniciativa, lleve a cabo el planeamiento de cómo conseguir los objetivos complejos, diversos y cambiantes marcados por el escalón superior. Para ellos es fundamental conocer y tener una visión clara del propósito del mando en cada momento de la maniobra y de la situación final deseada. También es imprescindible la confianza del mando en sus subordinados, ya que el jefe de la operación tiene que estar convencido de la capacidad de los mandos de sus unidades subordinadas para cumplir las diferentes misiones que les son asignadas. Con este método de descentralización del liderazgo aumenta la eficacia de trabajo, ya que se produce una división de cometidos que repercute positivamente en la consecución del objetivo final, que es el cumplimiento de la misión. Esta técnica funciona especialmente bien en entornos complejos y cambiantes como los que se presentan actualmente en las misiones internacionales realizadas en Irak o Mali por el ET y las que se esperan en un futuro próximo que serán afrontadas por la Fuerza35.

Para finalizar, abordaremos el concepto **Team of teams**, desarrollado por el general Stanley McChrystal tras liderar la intervención de EEUU en Iraq en el año 2003. Durante este conflicto, el general se tuvo que enfrentar a diversas dificultades no esperadas, ante un enemigo aparentemente débil y de entidad menor, que, sin embargo, le iba haciendo fracasar en varias ocasiones. El objetivo principal de McChrystal para mejorar la situación consistía en aumentar las



acciones ofensivas en el tiempo sin perder eficacia y para ello realizó un cambio organizativo basado en el concepto Team of Teams. Este consistía en cambiar el centro de atención, de la instrucción individual y los grandes grupos, al adiestramiento en pequeños grupos. Así mismo, era fundamental la interacción entre estos pequeños equipos a través de sus líderes, que tenían la obligación de establecer con el resto de los grupos una relación basada en la confianza, la cooperación y la consecución de un objetivo en común. De este modo se aumentaba el rendimiento y la adaptabilidad de la Unidad a los cambios producidos en los factores con respecto a los conflictos anteriores, entre los que destacaban: el terreno, el entorno y el enemigo. Un tiempo después, este método se convirtió en una de las cualidades más importantes a evaluar para ingresar en los Navy Seals, que constituye uno de los cuerpos de élite del ejército de Estados Unidos (*McChrystal et al., 2015*).

4.2.6 Número de mandos desde 2009 hasta 2018 en el ET español.

EMPLEOS	AÑOS									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Comandantes	2.216	2.206	2.177	2.140	2.101	2.088	2.067	2.040	1.956	1.888
Capitanes	3.000	2.850	2.503	2.346	2.225	2.195	2.165	2.128	2.114	2.065
Tenientes	984	1.030	1.230	1.265	1.252	1.214	1.121	1.085	1.097	1.048
Brigadas	4.610	4.526	4.516	4.517	4.486	4.431	4.365	4.274	4.190	4.073
Sargentos Primeros	3.521	3.547	3.446	3.398	3.225	3.082	3.023	3.184	3.319	3.544
Sargentos	3.458	3.761	3.995	4.015	4.011	3.932	4.076	4.037	4.005	3.858

Tabla 5. Variabilidad cronológica de número de mandos en el et durante los últimos años. Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos del Anuario Estadístico Militar 2018, unidad de Estadística del órgano central de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Defensa.

Como se puede observar, los números justifican las suposiciones realizadas en este apartado sobre cuáles serían los empleos idóneos para asumir el mando de los diferentes puestos de Segundo Jefe en la actualidad a cada nivel de mando. Los aspectos a destacar son los siguientes:

- Podemos observar que la tendencia es decreciente en los empleos de Comandante, Capitán y Brigada. El cambio más destacable se observa en el empleo de Capitán, con una diferencia de casi 1.000 efectivos desde el año 2009 hasta al año 2018.
- Para el empleo de Teniente y Sargento se observa una tendencia creciente hasta alcanzar un pico en el año 2012, a partir del cual el número de Tenientes decrece de manera suave y el de Sargentos se mantiene prácticamente estable hasta 2018.
- En el empleo de Sargento Primero se observa una tendencia decreciente hasta el año 2016, a partir del cual crece hasta situarse en 2018 en cifras similares a las de 2009.



4.3 Entrevistas y resultado gráfico de encuestas

4.3.1. *Entrevistas*

Las entrevistas han sido realizadas a 5 mandos de la 7º Cia, responsables de las dependencias más importantes y expertos en cada una de las mismas. Ver entrevistas completas en anexo A.

Entrevista a Capitán, Jefe de Compañía de Fusiles Ligero Protegida

En este caso, tras la realización de la entrevista, se detecta que la mayor carga hoy en día para un Capitán Jefe de una Compañía de Infantería Ligero Protegida es la preparación para la realización de los diferentes ejercicios llevados a cabo por la Unidad, entre los más importantes destacan:

1. Jornada de Instrucción Continuada (JIC): ejercicio con una duración aproximada de 24h y que normalmente se realiza a entidad Compañía.
2. ALFA: maniobras de entidad Compañía, con una duración aproximada de 5 días.
3. BETA: maniobras de entidad Batallón, con una duración aproximada de 7 a 10 días.
4. GAMMA: maniobras de entidad Brigada, con una duración aproximada de 2 a 3 semanas.

Por otro lado, destaca la solicitud de apoyos para realizar instrucción específica, como puede ser el tiro, o teórico-prácticas que requieren instructores especializados, por ejemplo, en Tactical Combat Casualty Care (TCCC), que consiste en el tratamiento de heridos en combate o instrucción contra "Improvised Explosive Device" (IED), dedicado a los procedimientos de actuación ante la presencia de artefactos explosivos improvisados. Finalmente resalta la gestión administrativa y preocupación por todos los miembros de la Compañía.

En cuanto a la integración de un Segundo Jefe de Compañía, se deduce que sería de gran utilidad y muy beneficioso para la Unidad, tanto en la actualidad, como en el futuro, de cara al desarrollo del proyecto BRIEX35.

Según el Capitán, jefe actual de la compañía, que en este caso actuaría como Primer Jefe de la misma, su cometido principal iría enfocado a la parte táctica y la preparación para el combate, mientras que los cometidos del Segundo Jefe, comprenderían los aspectos relativos a la parte logística, de personal y de inteligencia. De este modo, a partir de la división de cometidos, aumentaría la eficacia de la Unidad.

En lo relativo al empleo idóneo para asumir el puesto de Segundo Jefe, la idea principal es que haya una continuidad en el mando para beneficio de la compañía. Por tanto, un capitán recién ascendido o un teniente poco antes de ascender serían los idóneos, con la visión futura de relevar el mando de la misma en los siguientes años.

Entrevistas a 2 Tenientes, Jefes de dependencias de armamento y vehículos, y al mando de Sección de Fusiles Ligero Protegida.

A este nivel se reducen considerablemente las cargas administrativas, lo que hace que nos cuestionemos si realmente es necesario un Segundo Jefe. Las cargas derivadas de las dependencias que pueden ser más complejas, como es el caso de armamento y vehículos, bajo el mando de los Jefes de Sección, no implican más de unos pocos días al año, para la preparación y realización de revistas técnicas, la confección de estadillos, el uso de la herramienta SIGLE y el control y mantenimiento de los diferentes equipos.

No obstante, el establecimiento de un Segundo Jefe podría aportar mayores capacidades a la sección, entre las que los entrevistados destacan: gestión de la información obtenida de inteligencia y transferencia de esta al escalón superior y garantizar el abastecimiento y las necesidades logísticas de la sección durante las operaciones. Por otro lado, los cometidos más interesantes de cara a la implantación del vehículo Dragón, serían mandar las Bases de Fuegos y el elemento embarcado cuando el resto de la Unidad tiene que desembarcar para el cumplimiento



de la misión.

En cuanto al empleo óptimo a la hora de activar un Segundo Jefe de Sección, surgen diversidad de opiniones entre los entrevistados.

Por un lado, podría ejercerlo un Teniente con menos experiencia, debido a que tiene los conocimientos necesarios para ello. Esta solución, tras realizar el estudio sería muy costosa de llevar a cabo, debido al insuficiente número de Tenientes en la Unidad y en el ejército en general.

La segunda alternativa y mucho más factible, sería el empleo de sargento o sargento primero, los cuales además de contar con la formación suficiente para el mando de una sección, podrían aportar su amplia experiencia al Primer Jefe, que en la mayor parte de las ocasiones no cuenta con experiencia previa en operaciones al salir de la academia.

Para finalizar, en cuanto a los beneficios que aportaría ocupar el puesto de Segundo Jefe de compañía en sus últimos años de empleo, en ambos casos opinan que sería muy beneficioso, tanto para su formación, como para el bien de la unidad.

Entrevistas a 2 Sargentos, adjuntos a las dependencias de armamento y vehículos y al mando de Pelotón de Fusiles Ligero Protegido.

A entidad pelotón, los entrevistados coinciden en que es totalmente innecesario implantar el puesto de Segundo Jefe. Esto es debido a que no hay actividades administrativas, ni derivadas de las dependencias, que generen tanto trabajo como para impedir que ejerzan el mando normal de su Unidad. Por otro lado, a pesar de los cambios que serán necesarios para afrontar el proyecto BRIEX35, no es necesario implantar un Segundo Jefe al mando del vehículo a la hora de asumir los cometidos derivados de la operación, debido a que pueden ser asumidos por el cabo Jefe de Escuadra más antiguo, aplicando la sucesión del mando. Otro factor importante, es la dificultad que acarrearía implantar este puesto, dada la línea decreciente que experimenta la presencia de cabos y cabos primeros en el ejército a lo largo de los últimos años en la Unidad.

En cuanto a la posibilidad de asumir el puesto de Segundo Jefe de Sección en sus últimos años de empleo, los entrevistados consideran que sería muy beneficioso para la unidad. En primer lugar, para asesorar al Primer Jefe, poniendo en común las Tácticas Técnicas y Procedimientos (TTP,s) y aportando la experiencia derivada de varios años de servicio y en operaciones. Por otro lado, de cara a la implantación del nuevo vehículo, asumiendo el mando cuando la misión requiera desembarcar el elemento de combate a pie, como pueden ser el mando de una Base de Fuegos.

4.3.2. Encuesta

Además de la entrevista, se aplicó una encuesta de 15 preguntas a una muestra de 30 expertos durante un mes, para determinar la necesidad de la implementación de dicho cargo dentro de la unidad. Los resultados promedios de las respuestas de la encuesta se resumen en la tabla 2. Ver encuesta en anexo B.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Promedio	4,2	3,8	6,2	7,8	5,4	4,8	5,8	5,8	8	7,4	2	8,4	8,6	1,2	8,2	4,2	4,2	8,4	3,6	4,6	8,4

Tabla 6. Resultados de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

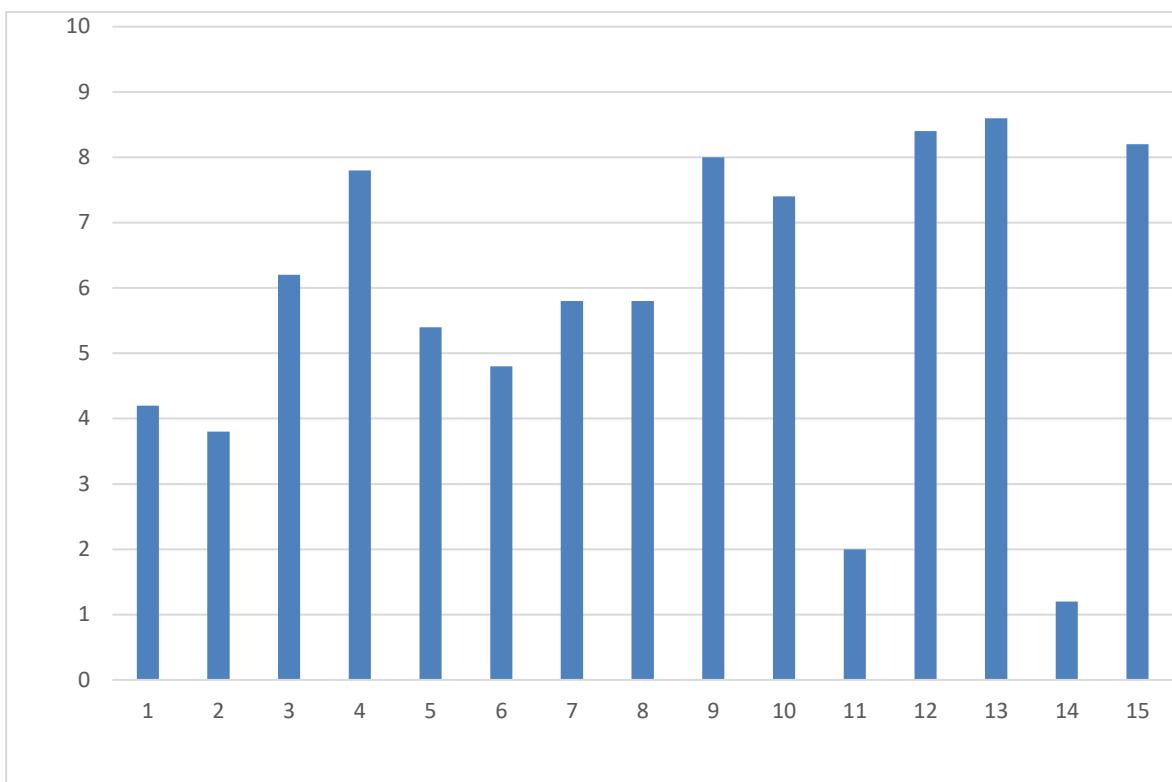


Figura 9. Resultados promedio de la encuesta. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, de las 15 preguntas, 10 obtuvieron un promedio de respuestas superior a 5. De lo anterior se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- La mayoría de los entrevistados pueden considerar beneficiosa la activación de un Segundo Jefe para la Unidad, pero en el empleo de Sargento no es considerado necesario para la misma, y tampoco en la mayoría de los empleos de Teniente. Por el contrario, en el empleo de Capitán es altamente necesario para el correcto desarrollo de sus funciones. Estos resultados refuerzan la idea de que la figura sería altamente recomendable a nivel Cia en la actualidad, y muy posiblemente necesaria a nivel Sc con el incremento de cometidos de mantenimiento e instrucción con los medios del proyecto BRIEX35, pero prescindible a nivel Pn.
- En el empleo de Capitán, el cuestionario refleja que no pueden realizar instrucción con su Unidad en numerosas ocasiones, debido al tiempo que requieren otras tareas de tipo administrativas, logísticas o de preparación. En el empleo de Teniente, las tareas administrativas y logísticas no presentan una carga considerable como para impedir que los mismos puedan realizar instrucción a diario con su Sc, exceptuando días puntuales en los que se requiere un mayor volumen de trabajo. En el empleo de Sargento no existe ningún tipo de tarea con la suficiente carga de trabajo como para evitar la instrucción diaria del mismo con su Pn.
- Prácticamente todos los entrevistados creen que pueden ejercer el mando de la Unidad inmediatamente superior a la suya. Esto refleja el buen funcionamiento del sistema español a la hora de efectuar la sucesión del mando, y la preparación a todos los niveles de mandos para instruirse orientados a liderar tanto la Unidad que corresponde por empleo, como la Unidad inmediatamente superior.
- Coincidien, que las actividades logísticas y administrativas requieren mayor tiempo que las tácticas, sobre todo en los empleos de Capitán y de Teniente. En el empleo de



Sargento, al reducirse el número de subordinados y medios, estas actividades son menores, permitiendo la disponibilidad de más tiempo para la instrucción, especialmente en el día a día de la Unidad.

- Expresan que el proyecto BRIEX35 no provocará un gran cambio en el desempeño de sus funciones, especialmente en los empleos inferiores, debido a que a pesar de que el nuevo proyecto conlleva una modernización de medios e implantación de nuevos métodos de trabajo, la misión final de la Unidad continúa siendo la misma.
- Consideran, con un promedio levemente superior a 5, que la incorporación del vehículo Dragón 8x8 aumentará considerablemente la carga de trabajo logístico y administrativo, pero a nivel de mando de empleos inferiores, no lo suficiente como para exceder la capacidad de trabajo de la plantilla actual y hacer imprescindible la necesidad de Segundo Jefe para poder cumplir los objetivos.
- Se considera que, en el aspecto táctico, una Compañía y una Sección Ligero-Protegidas necesitan un Segundo Jefe en la instrucción y preparación para el combate, especialmente con la implantación del nuevo sistema, esto es debido principalmente al cambio del vehículo BMR por el Dragón 8X8, que presenta unas prestaciones mucho mayores y un funcionamiento mucho más complejo. Por otro lado, a nivel Pelotón, no consideran necesaria la implantación de un Segundo Jefe para cumplir sus cometidos, ni en el sistema actual ni en el nuevo.
- Concuerdan en que un subordinado de empleo inmediatamente inferior está capacitado para asumir el puesto de Segundo Jefe de la Unidad, al mismo tiempo que consideran beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de una Unidad, para en un futuro ejercer con mayor eficacia el mando de la misma.
- Consideran que en su destino no hay suficiente personal como para poder activar el puesto de Segundo Jefe en la Unidad que mandan y que la implementación de este puesto implicaría un gran esfuerzo para el Ejército en relación al personal disponible.

4.5 Matriz DAFO

En la tabla 3 se presenta la matriz DAFO donde se reflejan las características internas y externas del proceso de implementación del cargo en el ET.

FORTALEZAS	ORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Mandos más especializados en sus diferentes cometidos. • Aumento en las horas de instrucción de la Unidad. • Mayor eficacia en el mantenimiento de material y equipo. • A la hora de desembarcar, posibilidad de mantener un jefe en los vehículos y otro con el elemento de combate a pie. • Capacidad de duplicar el Puesto de Mando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cursos específicos de formación para ocupar el puesto de Segundo Jefe. • Aumento en la eficacia de realización de las tareas, debido a la división de las mismas. • Mejor adaptación al proyecto BRIEX35. • Posibles salidas a mandos que tras su ascenso se encuentran en situación de disponibles. • Servir de ejemplo a otros ejércitos aliados que busquen resultados parecidos.



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Personal insuficiente para asumir el nuevo puesto. El establecimiento del nuevo sistema conlleva un elevado coste económico. Reducción de puestos tácticos subordinados, debido a la capacidad de transporte de los vehículos. Dificultad y lentitud para cambiar de los procedimientos anteriores a este nuevo sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidad de conflictos entre el Primer y el Segundo Jefe. Acomodamiento y pérdida de eficacia de los mandos al disminuir los cometidos a abordar por cada uno. Incapacidad de asumir los nuevos puestos debido a la falta de conocimientos previos. Dificultad para afrontar el cambio de mentalidad, basado en el trabajo en equipo y la división del mismo.

Tabla 7. Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

Según los apuntes de la asignatura Oficina de Proyectos (perfil defensa), una matriz DAFO es una herramienta que permite llevar a cabo un análisis externo, detectando cuales son las debilidades y amenazas y un análisis interno, identificando las fortalezas y oportunidades de un proyecto en el presente, para así poder tomar las decisiones correctas para el buen funcionamiento del mismo en el futuro.

Tras la realización del análisis se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Fortalezas

- Grandes mejoras en el personal, especialmente en los mandos, debido a la especialización de cada uno en cometidos concretos, en lugar de abarcar una mayor carga de trabajo de forma general.
- Aumento en las horas de instrucción de la Unidad, debido a la posibilidad de realizarla por separado, contando con la presencia de Segundos Jefes que liderarían cada uno de los subgrupos en los que se dividirían las Sc's en función de su puesto táctico y la actividad a realizar. Pudiendo separar, por un lado, el elemento de combate a pie, y por otro el elemento embarcado.
- Mejora en la eficacia del mantenimiento, especialmente de cara a la incorporación del 8x8, con mayor carga logística que los vehículos actuales.
- Capacidad de poder duplicar los Puestos de Mando y mantener a un jefe en cada uno de ellos.

Oportunidades

- Creación de diferentes cursos de perfeccionamiento que aumentarían los conocimientos específicos de los combatientes en función de sus cometidos, tanto logísticos, como los que tienen que ejecutar debido a su puesto táctico en combate.
- Con la división del trabajo entre los nuevos puestos de Segundo Jefe, se aumentaría la eficacia de las tareas a realizar, debido tanto al aumento de tiempo como al de conocimientos específicos para llevarlas a cabo.
- La nueva orgánica facilitaría también la adaptación a la BRIEX35, que trae consigo un esfuerzo en cuanto al aumento de tareas logísticas y diferentes encuadramientos, junto con la necesidad de aprender a utilizar nuevos medios.
- Alternativa para aliviar el problema de la falta de vacantes para los empleos de Capitán y Sargento Primero al ascender, que ocuparían el puesto de Segundo Jefe instaurado a nivel Cia y Sc.
- Servir de ejemplo a otros países con necesidades similares que busquen un sistema parecido.



Debilidades

- Problemas de personal, como la debilidad más significativa, debido al coste económico que supondría la activación de la figura del Segundo Jefe y a la falta de efectivos en el ejército actualmente para poder desempeñarla.
- Disminución de personal para asumir una misión, debido a que la integración de nuevos puestos tendría que ajustarse a las capacidades del vehículo. Esto provocaría tener que cambiar algunos de los procedimientos establecidos hasta ahora y adaptarlos a la nueva orgánica, lo que conllevaría un proceso largo y costoso.

Amenazas

- Surgimiento de conflictos entre los Primeros y Segundos Jefes a la hora de coordinar el mando de la Unidad, por lo cual la división clara de los cometidos jugaría un papel fundamental para evitarlos, junto con el cambio de mentalidad basado en el trabajo en equipo y la división del mismo.
- En lugar de conseguir el efecto deseado al duplicar los mandos de las Unidades, que es mejorar la eficacia de las mismas, provocar el efecto contrario, con el acomodamiento ante la disminución de cometidos.
- Que los Segundos Jefes no estén capacitados para afrontar su puesto, para lo cual suponen una posible solución los cursos de formación.

5. CONCLUSIONES

Tras el estudio de la orgánica y funciones de los diferentes niveles de mando en el ejército de Estados Unidos, cabe destacar que a pesar de no poder instaurarlo en nuestro ejército de una forma idéntica, nos puede orientar para un posible cambio. En cuanto a su estructura y a los mandos que ocupan cada uno de los puestos de las unidades que nos incumben, es el que más similitudes presenta a nuestro sistema. El mayor problema se presenta en el número de efectivos, esto es debido a que como hemos analizado, el número de efectivos de una Compañía del ejército estadounidense casi duplica al de una Compañía del ET y su presupuesto en Defensa es mucho mayor.

Los empleos de los mandos que ocuparían cada puesto de Primer y Segundo Jefe tampoco se pueden adaptar al pie de la letra, ya que nuestras necesidades son diferentes a las suyas, no obstante, si se puede llevar a cabo una adaptación parecida en cuanto a los cometidos a desarrollar por cada uno y podemos sacar muchas lecciones aprendidas de su forma de trabajar, como son:

- La división de cometidos.
- Delegar más en los subordinados.
- Aprovechar la experiencia de los subordinados más veteranos y encuadrarlos como Segundos Jefes y/o asesores del Primer Jefe.

En cuanto al ejército británico, en lo que a número de efectivos se refiere para las unidades que nos incumben, es más parecido al nuestro que en el caso del estadounidense, pero los mandos que ocupan los puestos son muy diferentes, siendo un Major el Primer Jefe de Compañía con un Captain como Segundo Jefe, dejando el Pelotón al mando de un Corporal, limitando el empleo de Seargent únicamente a Segundo Jefe de Sección. Esta estructura tampoco podríamos adaptarla a nuestro ejército debido al número de mandos disponibles que observamos en los datos estadísticos y a la importancia del Sargento español al mando de un Pelotón, con dos Cabos subordinados jefes de ambas Escuadras.

Debido a esto, concluimos que ninguno de los dos sistemas podría implantarse en nuestro ejército, pero si podemos adoptar los aspectos factibles y positivos de cada uno de ellos.



Tras el estudio de los ejércitos británico y estadounidense, junto con la identificación de los cometidos a realizar en la unidad por los diferentes niveles de mando, las necesidades futuras de adaptación a la BRIEX35, el estudio de como implantar estos nuevos puestos en nuestro ejército y el análisis de la encuesta y las entrevistas realizadas al personal experto en el liderazgo de las diferentes unidades, que cuenta con numerosas lecciones identificadas tras la reciente realización de las maniobras de Combate en Desierto simulando la orgánica de la BRIEX 35, proponemos un proyecto propio.

La propuesta consiste en mantener los mandos actuales de Primeros Jefes e introducir el puesto de Segundo Jefe a nivel Compañía y Sección. A entidad Pelotón, deducimos que no es necesario, debido a que los cometidos del Jefe no requieren tanto tiempo ni implicación como para crear un puesto específico, especialmente en los aspectos logísticos y administrativos, y con la integración de Segundos Jefes en las dos unidades inmediatamente superiores, podrían ser asumidos sin mayor problema. Otro factor determinante para no establecer un Segundo Jefe a este nivel es la falta de Cabos y Cabos Primeros con la que cuenta nuestro ejército en la actualidad. El problema de falta de personal también se produce en los empleos de Sargento y sobre todo de Teniente, por tanto, se debería hacer un esfuerzo para aumentar el número de plazas en este tipo de unidades de ILP, que es donde se precisa en mayor medida la activación de los puestos de Segundos Jefes.

De esta manera, la Compañía estaría al mando de un Capitán, que se encargaría de las funciones derivadas de S2 y S3, mientras que un Teniente antiguo ocuparía el puesto de Segundo Jefe, asumiendo las funciones de S1 y S4 y quedándose al mando de los vehículos cuando la misión lo requiera, duplicando así el Puesto de Mando. Este teniente se elegiría en la medida de lo posible, en vista a ocupar el puesto de Jefe de Compañía al ascender a Capitán.

El puesto de Primer Jefe de Sección sería ocupado por un Teniente, encargado del planeamiento y la instrucción de sus Pelotones y desembarcando del vehículo cuando la misión lo requiera, mientras que un Sargento Primero o Sargento antiguo ocuparía el puesto de Segundo Jefe, encargado de asumir las dependencias de la Compañía y mantenerse al mando de los vehículos de la Sección cuando la misión requiera desembarcar. En este caso realizaría cometidos específicos de apoyo al elemento de combate a pie, como puede ser mandar una Base de Fuegos, establecer posiciones de cobertura o establecer un Punto de Reunión.

Finalmente, el Primer y único Jefe de Pelotón sería el Sargento, que seguiría ocupándose de los cometidos actuales, liberando la carga de trabajo correspondiente a las dependencias, asumidas por el Segundo Jefe del escalón superior de mando. En caso de que la misión implique desembarcar del vehículo, dejaría al mando de su vehículo a uno de los Cabos jefes de Escuadra junto con conductor y tirador, aplicando la sucesión del mando.

Además, con la activación de esta nueva orgánica, se debe destacar especialmente un concepto muy importante que se viene llevando a cabo en el ET desde hace muchos años. Este es la sucesión del mando, que consiste en que todo subordinado debe estar perfectamente preparado para asumir el mando de la Unidad inmediatamente superior, y por tanto debe estar informado en todo momento de las funciones y cometidos a realizar para desempeñar esta labor en cada momento. Esto es esencial para que el sistema funcione, ya que se puede cubrir la falta de personal en el día a día por las diferentes vicisitudes que se presenten, y lo que es más importante, se garantiza el relevo del mando con efectividad cuando se produzcan bajas en combate.

Para concluir, la instauración de este nuevo sistema en nuestro ejército requiere un cambio en la mentalidad de mando, que evolucione hacia los conceptos de equipazgo, trabajo en equipo, "Mission Command" y Team of Teams. Este cambio implica:

- Que los mandos consigan ganarse la confianza de sus subordinados, liderando con el ejemplo y evolucionando del liderazgo al equipazgo.
- Que el mando establezca un objetivo final y todos cooperen para conseguirlo, identificando los puntos fuertes de cada miembro de la Unidad, para asignarle el cometido adecuado.



- Fomentar la iniciativa entre los subordinados, que ellos mismos realicen el planeamiento necesario para cumplir los objetivos marcados, intentando no imponerles procedimientos rígidos y detallados.
- Delegar cometidos en los mandos de empleos inferiores y fomentar la interacción entre ellos.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Páginas Web

Achieving A Common Size and Structure for UK Infantry Battalions [en línea]. (2019). *UK Land Power*. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://uklandpower.com/2019/01/25/achieving-a-common-size-and-structure-for-uk-infantry-battalions/>

Army Executive Officer Description [en línea]. (2018). Work - Chron.com. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://work.chron.com/army-executive-officer-description-19835.html>

Army Ranks For Enlisted Personnel [en línea]. (2020). Military.com. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.military.com/army/enlisted-ranks.html>

BRIGADA 2035. Brigada experimental - Ejército de tierra [en línea]. (sin fecha). Página Principal - Ejército de tierra. [Consultado el 26 de octubre de 2021]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/briex_2035/index.html

British Army ranks in order [en línea]. (2021). Forces Network. [Consultado el 1 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.forces.net/news/british-army-ranks-how-do-they-work>

¿Cómo se relaciona el liderazgo y el trabajo en equipo? [en línea]. (mayo 2020). DocuSign. [Consultado el 26 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.docusign.mx/blog/liderazgo-y-trabajo-en-equipo>

Duties of an Executive Officer in the Marine Infantry [en línea]. (2021). Work - Chron.com. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://work.chron.com/duties-executive-officer-marine-infantry-26935.html>

El liderazgo. El modelo (Conferencia de Agustín Carreño Fernández) [en línea]. (sin fecha). Inicio. [Consultado el 31 de octubre de 2021]. Disponible en: <http://www.knowsquare.es/o2/item/el-liderazgo-el-modelo-conferencia-del-tcol-agustin-carreno-fernandez>

En el siglo XXI el liderazgo dará paso al equipazgo; el que te va a hacer líder es tu equipo – Ejército de Tierra [en línea]. (2015). Página Principal – Ejército de tierra. [Consultado el 28 de octubre de 2022]. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Zaragoza/agm/Noticias/2015/2015-18.-En_el_Siglo_XXI_el_liderazgo_dara_paso_al_equipazgo.html

La Brigada Experimental (BRIEX), centro neurálgico para la futura «Fuerza 35» del Ejército de Tierra [en línea]. (2019). Defensa.com. [Consultado el 28 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.defensa.com/espana/brigada-experimental-briex-centro-neuralicgo-para-futura-fuerza>

Ranks [en línea]. (sin fecha). *The British Army homepage | The British Army*. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-people/ranks/>

Responsibilities of Platoon Sergeants in the USMC [en línea]. (2021). Work - Chron.com. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <https://work.chron.com/responsibilities-platoon-sergeants-usmc-26886.html>

Roles & Responsibilities of a Battalion Executive Officer [en línea]. (2022). Work - Chron.com. [Consultado el 3 de marzo de 2022]. Disponible en: <https://work.chron.com/roles-responsibilities-battalion-executive-officer-25814.html>

The British Army homepage [en línea]. (sin fecha). *The British Army homepage | The British Army*. [Consultado el 4 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.army.mod.uk/>



The Executive Officer - The Field Grade Leader [en línea]. (2017). *The Field Grade Leader*. [Consultado el 29 de octubre de 2021]. Disponible en: <http://fieldgradeleader.themilitaryleader.com/the-executive-officer/>

The Field Grade Leader [en línea]. (2021). The Field Grade Leader. [Consultado el 22 de octubre de 2021]. Disponible en: <http://www.fieldgradeleader.themilitaryleader.com>

Understanding mission command [en línea]. (2015). www.army.mil. [Consultado el 15 de octubre de 2021]. Disponible en: https://www.army.mil/article/106872/understanding_mission_command

Understanding mission command [en línea]. (2015). www.army.mil. [Consultado el 1 de enero de 2022]. Disponible en: https://www.army.mil/article/106872/understanding_mission_command

Libros

McChrystal, S.A., (2015). Teams of team, new rules of engagement for a complex world.

Programa de Vehículo de Combate sobre Ruedas (VCR) 8x8.



ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTAS

Capitán Jefe de Compañía

Preguntas:

- ¿Qué actividades requieren más tiempo de gestión en una jornada normal al mando de su Compañía?

Las actividades relativas a la preparación de ejercicios tácticos como son las JIC (Jornadas de instrucción continuadas) o las maniobras tipo ALFA. Además, la atención y preocupación constante por el personal a cargo, unos cien (100) hombres por Compañía, requieren diariamente de un gran esfuerzo y dedicación constante.

- ¿Considera beneficiosa o necesaria la activación de un Segundo Jefe de Compañía actualmente? ¿Y visualizando las necesidades futuras del proyecto BRIEX 35?

Si, considero que el implantar un Segundo Jefe de compañía ayudaría a conseguir la excelencia en todos los sentidos. Cito algunos ejemplos:

1. Un Jefe, en este caso un Capitán con 2 o 3 años de antigüedad en el puesto, que sólo se dedique a la parte táctica, haría que la unidad consiguiese un grado de instrucción mucho mayor, debido a que todo el esfuerzo de un capitán con mucha experiencia estaría concentrado única y exclusivamente en la preparación para el combate.

2. sería conveniente que el Segundo Jefe, relevase al jefe titular cuando este cese en el destino. De esta manera, se le daría continuidad a la acción de mando durante varios años.

3. Si ejércitos punteros de nuestro entorno han estado trabajando así durante los últimos años, debería hacernos pensar que es una buena opción.

- ¿Qué cometidos considera que podría asumir un Segundo Jefe de Compañía, tanto en una jornada normal como en combate?

En una jornada normal, sería el responsable de coordinar las vicisitudes con respecto al personal, inteligencia y logística.

En el combate asumiría los mismos roles, la diferencia es la ejecución, que se ejecutarían de distinta forma. El mensaje fuerza, es liberar al jefe principal de todas las tareas que no estén directamente ligadas con las operaciones.

- ¿Qué empleo considera óptimo para asumir el puesto de Segundo Jefe de Compañía y por qué?

El empleo óptimo sería un Capitán recién ascendido y con poca experiencia. El beneficio sería tanto personal como para la unidad en la que esté encuadrado. En lo relativo al interés propio, le ayudaría a crecer como militar, al tener como referente a otro Capitán con más experiencia. Si miramos por el bien de la unidad, ese Capitán debería asumir el mando de las operaciones cuando el titular cese en el destino, de esta manera la Compañía seguiría siempre la misma línea de trabajo.



Teniente encargado de armamento

Preguntas:

- **¿Qué actividades relacionadas con su dependencia le impiden con mayor frecuencia asistir a realizar instrucción con su Sección?**

En el caso de la dependencia de Amto. Y según las normas que se rigen en el cuarto de amto. No se da el caso de tener que ausentarme de la de instrucción para la preparación de revistas de todo el armamento y óptica de la CIA. No más de 2 veces al año.

- **¿Considera beneficiosa o necesaria la activación de un Segundo Jefe de Sección actualmente? ¿Y visualizando las necesidades futuras del proyecto BRIEX 35?**

Tanto como necesaria no lo veo y beneficiosa puede ser, ya que es un mando más que aporta sus aptitudes a la SC.

- **¿Qué cometidos considera que podría asumir un Segundo Jefe de Sección, tanto en una jornada normal como en combate?**

Los cometidos que se le asignarían en mi caso, cuando me toco ejercerlo, fueron cometidos de personal y logísticos en las jornadas diarias; así como asesorar a la instrucción de los PN en conjunto.

Dentro del combate, hacer del Jefe del elemento embarcado, y con relación a lo anterior estar pendiente de la dotación logística de la sección (agua, comida, munición, ASAN, equipo de los CL's). Para que el Primer JSC se centre en los cometidos/misiones tácticas que tiene que realizar la SCC, tanto de planeamiento, conducción de las operaciones y de labores de inteligencia para informar al escalón superior.

- **¿Qué empleo considera óptimo para asumir el puesto de Segundo Jefe de Sección y por qué?**

SGTO Y SGTO. 1º, porque ya por circunstancias en ausencia de mando en la sección, asumen el mismo.

- **¿Considera beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de Compañía durante sus últimos años de empleo para el futuro mando de la misma como Primer Jefe?**

Sí, pero estableciendo claramente las funciones. Valorando como en ejércitos de nuestro entorno (EX: Ejercito Frances) lo hacen y adaptándolo a la forma de trabajar de nuestro ejército.

Aun así, no debe de ser un condicionante que impida pasar por la SERECO y la SCC. De Morteros de la BRA/BON.

Teniente encargado de vehículos

Preguntas:

- **¿Qué actividades relacionadas con su dependencia le impiden con mayor frecuencia asistir a realizar instrucción con su Sección?**

La comprobación de SIGLE de los vehículos pesados y la elaboración de estadillos, así como la preparación de vehículos para los diferentes ejercicios tácticos de la Compañía.

- **¿Considera beneficiosa o necesaria la activación de un Segundo Jefe de Sección actualmente? ¿Y visualizando las necesidades futuras del proyecto BRIEX 35?**

Si, permite un control más detallado de toda la información que se obtiene, en lo que se refiere a la función de inteligencia S2 y permite una mayor dedicación en este ámbito a la hora de gestionar y transferir esta información al escalón superior de mando. Visualizando las necesidades futuras, no cabe duda que el proyecto BRIEX35 traerá consigo un mayor esfuerzo a la hora de dirigir la unidad debido al incremento de medios y el mantenimiento.



- ¿Qué cometidos considera que podría asumir un Segundo Jefe de Sección, tanto en una jornada normal como en combate?

Todo aquello en relación con la inteligencia y el personal, tanto en el día a día como en combate. En este último caso, sería el encargado de mantenerse al mando de los vehículos, asumiendo los cometidos derivados de ellos, mientras el elemento de combate a pie ejecuta la misión asignada al desembarcar.

- ¿Qué empleo considera óptimo para asumir el puesto de Segundo Jefe de Sección y por qué?

Teniente, debido a que tiene la formación necesaria para asistir al capitán en el desarrollo de los cometidos de la compañía y está capacitado para el mando de la sección en cualquier tipo de misión.

- ¿Considera beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de Compañía durante sus últimos años de empleo para el futuro mando de la misma como Primer Jefe?

Sí, porque es experiencia ganada para cuando se asuma el puesto de Primer Jefe unos años después. Sería importante y beneficioso para la unidad que el Segundo Jefe acabara asumiendo el mando de la misma compañía al ascender, para dar una continuidad.

Sargento adjunto a dependencia de armamento

Preguntas:

- ¿Qué actividades relacionadas con su dependencia le impiden con mayor frecuencia asistir a realizar instrucción con su Pelotón?

Ninguna. Como mucho una o dos veces al año para la realización de alguna revista técnica. Así está reflejado en las normas del cuarto de armamento.

- ¿Considera beneficiosa o necesaria la activación de un Segundo Jefe de Pelotón actualmente? ¿Y visualizando las necesidades futuras del proyecto BRIEX 35?

No la considero necesaria ni beneficiosa. Soy capaz de compaginar perfectamente la instrucción de mi pelotón con mis cometidos como adjunto a la dependencia de armamento y adaptarme a la nueva orgánica, sin necesidad de un Segundo Jefe de pelotón.

- ¿Qué cometidos considera que podría asumir un Segundo Jefe de Pelotón, tanto en una jornada normal como en combate?

Si se implantara, únicamente la de mantenerse como Jefe de Vehículo, pero para eso puedo delegar en uno de mis Jefes de Escuadra.

- ¿Qué empleo considera óptimo para asumir el puesto de Segundo Jefe de Pelotón y por qué?

Un cabo o cabo primero serían los más aptos, pero debido a la escasez de los mismos, no habría suficientes como para cubrir el puesto de Segundo Jefe en ningún pelotón de la compañía, ya que ni si quiera hay dos cabos jefes de escuadra por pelotón.

- ¿Considera beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de Sección durante sus últimos años de empleo?

Si, el Segundo Jefe de Sección sería el encargado de coordinar la instrucción y poner en común los procedimientos de TTP'S. Además, sería el encargado de dirigir la Base de Fuegos de la Sección con vehículos, cuando el elemento de combate a pie desembarca para la realizar una determinada misión.



Sargento adjunto a dependencia de vehículos

Preguntas:

- **¿Qué actividades relacionadas con su dependencia le impiden con mayor frecuencia asistir a realizar instrucción con su Pelotón?**

Ninguna. Únicamente alguna revista técnica o la preparación de algún vehículo para algún ejercicio de manera ocasional.

- **¿Considera beneficiosa o necesaria la activación de un Segundo Jefe de Pelotón actualmente? ¿Y visualizando las necesidades futuras del proyecto BRIEX 35?**

No, en ninguno de los casos. Considero más necesaria la figura de un Segundo Jefe de Sección, que podría asumir gran parte de los futuros cometidos que implicará la implantación de la Brigada 35, sobre todo en lo referente a las capacidades que aportaría el nuevo vehículo.

- **¿Qué cometidos considera que podría asumir un Segundo Jefe de Pelotón, tanto en una jornada normal como en combate?**

Si se implantara, únicamente la de mantenerse como Jefe de Vehículo o centrarse en las dependencias de la compañía.

- **¿Qué empleo considera óptimo para asumir el puesto de Segundo Jefe de Pelotón y por qué?**

Cabo o cabo primero, pero ya actúan como Jefes en la sucesión del mando. Estando un sargento, no es necesario un Segundo Jefe. Además, actualmente en la compañía y a nivel Brigada, los cabos primeros ya se encuentran de Primeros Jefes y no hay suficientes cabos ni para cubrir las dos escuadras de los pelotones.

- **¿Considera beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de Sección durante sus últimos años de empleo de sargento?**

Si. Este puesto sería beneficioso para asesorar el Teniente, Primer Jefe. Además, con la nueva orgánica BRIEX35, serviría para estar al mando de diversos cometidos derivados del nuevo vehículo 8x8 cuando desembarque el elemento de combate a pie.



ANEXO B

Encuestas

Formato en blanco:

Nombre y apellidos:
Empleo:
Antigüedad en el empleo:
Misiones internacionales:
Destinos anteriores:
Cursos:

1. La activación de un Segundo Jefe sería beneficiosa para la Unidad que mando.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. La activación de un Segundo Jefe es necesaria para la Unidad que mando.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



- 3. No puedo realizar instrucción con mi Unidad debido al tiempo que requieren otras tareas de tipo administrativas, logísticas o de preparación.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 4. Considero que puedo ejercer el mando de la Unidad inmediatamente superior a la mía.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 5. Las actividades logísticas y administrativas requieren mayor tiempo que las tácticas a mi nivel de Mando.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 6. El proyecto BRIEX35 provocará un gran cambio en el desempeño de mis funciones.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 7. El proyecto BRIEX35 aumentará considerablemente mi carga de trabajo logístico y administrativo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 8. La incorporación del vehículo Dragón 8x8 aumentará considerablemente la carga de trabajo logístico y administrativo.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 9. En el aspecto táctico, una Compañía Ligero-Protegida necesita un Segundo Jefe en la instrucción y preparación para el combate.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 10. En el aspecto táctico, una Sección Ligero-Protegida necesita un Segundo Jefe en la instrucción y preparación para el combate.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 11. En el aspecto táctico, un Pelotón Ligero-Protegido necesita un Segundo Jefe en la instrucción y preparación para el combate.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 12. Un subordinado de empleo inmediatamente inferior al mío está capacitado para asumir el puesto de Segundo Jefe de mi Unidad.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 13. Considero beneficioso ocupar el puesto de Segundo Jefe de una Unidad, para en un futuro ejercer con mayor eficacia el mando de la misma.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



14. Considero que en mi destino hay suficiente personal como para poder activar el puesto de Segundo Jefe en la Unidad que mando.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Considero que activar la figura de Segundo Jefe en mi Unidad implicaría un gran esfuerzo para el Ejército en relación al personal disponible.

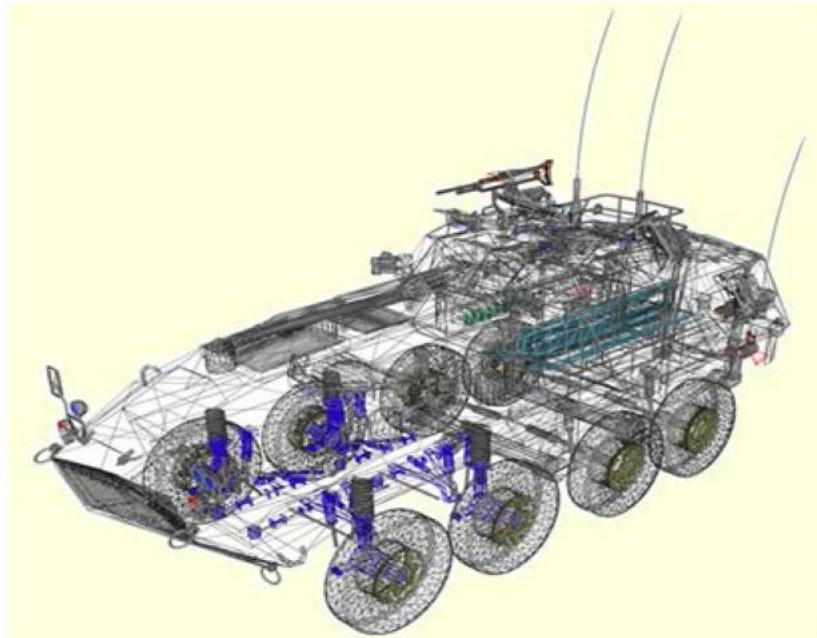
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



ANEXO C

USO PÚBLICO

PROGRAMA Vehículo de Combate sobre Ruedas (VCR) 8x8



• Objeto y Descripción del Programa

El objeto de este programa es la obtención de un **Vehículo de Combate sobre Ruedas 8x8** (VCR 8x8) para sustituir a los MRAP,s, BMR,s M1, VEC,s M1 y parte de la flota de TOA,s, que incorpore las nuevas soluciones técnicas disponibles en el mercado para hacer frente a la evolución de las amenazas, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas en operaciones y la experiencia acumulada por otros países de nuestro entorno, que disponen de este tipo de vehículos, así como la adaptación de la solución al nuevo modelo de Brigadas y la prioridad en la dotación de unidades.

Una vez validado por SEDEF el Documento de Viabilidad (DDV), con fecha 2 de julio de 2015, la solución adoptada fue “Adquisición de un producto existente en el mercado con integración de sistemas en servicio” que se desarrolla en dos fases:

- Primera fase denominada **Fase de Reducción de Riesgos** para el desarrollo e integración de aquellos sistemas procedentes de programas de I+D+i o que se encuentren en servicio en las FAS, que faciliten el cumplimiento de los requisitos establecidos en los REM.

Esta fase consiste en la verificación y validación de tecnologías, estructurada en seis programas tecnológicos (PT):

- PT-1. Incremento de la Seguridad
 - PT-2. Conciencia Situacional
 - PT-3. VCOAV (Vehículo de Observador Avanzado de Artillería)
 - PT-4. Integración de Sistemas Electrónicos, Comunicaciones e Información
 - PT-5. Grupo Motopropulsor
 - PT-0. Integración de Sistemas en Plataforma, que integrará los otros cinco programas tecnológicos en cinco (5) demostradores para su verificación y validación en un entorno operativo.
- Segunda fase denominada **Fase de Producción en Serie**, para la contratación del suministro de fabricación de un total de 998 vehículos estimados como necesarios en el actual ciclo de



USO PÚBLICO

planeamiento, tal y como queda recogido en el Documento de Requisitos de Estado Mayor (REM) para el “Vehículo de Combate sobre Ruedas 8x8”.

- En la 1^a etapa de la Fase de Producción en Serie se identifica la obtención de 348 Vehículos de Combate sobre Ruedas, en las siguientes versiones:
 - Vehículos de Combate de Infantería (VCI): 219 unidades.
 - Vehículos de Exploración de Caballería (VEC): 58 unidades.
 - Vehículos de Combate de Zapadores (VCZ): 49 unidades.
 - Vehículos de Puesto de Mando de Batallón (VCPC): 14 unidades.
 - Vehículos de Combate de Observador Avanzado (VCOAV): 8 unidades.
- En la 2^a etapa de la Fase de Producción en Serie se identifica la necesidad de obtener 365 VCR.
- En la 3^a etapa de la Fase de Producción en Serie se identifica la necesidad de obtener 285 VCR.

• Calendario y Entregas

Fase de Reducción de Riesgos – Programas Tecnológicos

El contrato para llevar a cabo la primera fase de Reducción de Riesgos (Expediente 1003215006500), se firmó el 4 de diciembre de 2015 con la Unión Temporal de Empresas (UTE) constituida por Indra Sistemas, S.A., Santa Bárbara Sistemas, S.A. y Sapa Operaciones, con un plazo de ejecución contractual comprendido entre 26 y 32 meses.

El contrato se firma por un importe provisional máximo de 89.298.000 €. El precio definitivo se determinará en función de los costes que realmente incurra el contratista en base a las pertinentes auditorías de costes para el cálculo del precio cierto.

El 22 de junio de 2017 se firmó la 1^a Modificación de Contrato. Esta Modificación de Contrato consiste en sustituir las dos estaciones de armas de control remoto Mini Samson, contempladas originalmente como GFE, por las últimas versiones existentes de la estación de armas Mini Samson, de RAFAEL, y la estación de armas Guardian, de Escribano Mechanical & Engineering.

Esta 1^a modificación de contrato incrementa el precio máximo provisional del contrato en 2.671.680 €, elevando el importe máximo provisional total del contrato a 91.969.680 €.

Tras la decisión tomada en marzo de 2017 de adoptar el calendario extendido de 32 meses contemplado contractualmente, y el impacto de tres meses en el plazo de finalización del contrato derivado de la 1^a modificación de contrato, se preveía que el expediente finalizase en un plazo no inferior a 35 meses fijándose como fecha prevista de finalización el 2 de noviembre de 2018.

El 23 de marzo de 2018, la UTE solicitó una prórroga hasta el 30 de abril de 2019. Más adelante, el 03 de julio de 2018, la UTE rectificó su propia propuesta de replanificación, trasladando la finalización del expediente (entrega de los demostradores) hasta el 10 de julio de 2019, posponiéndose las pruebas de voladura para obtener la certificación de la protección antiminas y contra IEDs hasta el 30 de noviembre de 2019.

El 2 de noviembre de 2018, con el objeto de mitigar riesgos técnicos y de seguridad, se firmó la 2^a Modificación de Contrato. El acuerdo alcanzado mediante la 2^a Modificación de Contrato contempla los siguientes objetivos:

- Incorporar la fabricación de una nueva barcaza para el Demostrador 3 (D3), en lugar de transformar la plataforma Mobile Test Rig “MTR” en D3, con objeto de integrar los Programas Tecnológicos asociados a este Demostrador. Del mismo modo, destinar al MTR a pruebas de movilidad de una manera intensiva, una vez que se hayan hecho las transformaciones necesarias en esta plataforma (retrofit) para poder integrar en ella el nuevo Grupo Moto Propulsor (GMP)



USO PÚBLICO

desarrollado en el ámbito de los Programas Tecnológicos, con el objeto de reducir los riesgos técnicos.

- Trasladar los ensayos necesarios para la Certificación de la protección antiminas y contra IED,s del Expediente, prevista sobre los Demostradores D4 y D5, a una fecha posterior a la finalización de la Evaluación Operativa del Ejército de Tierra, dado el carácter de “ensayo destructivo” que dicha certificación tiene, no pudiéndose llevar a cabo con antelación, ya que en este caso no podrían ser evaluados operativamente por el ET.
- Trasladar los plazos de finalización de los Hitos pendientes del Contrato de acuerdo con la Propuesta de Planificación actualizada conforme a la Solicitud de Prórroga de 03JUL18:
 - o FAT-D/OSAT y puesta a disposición de 5 demostradores se traslada al 10JUL19.
 - o Certificación de la protección contra minas e IED se traslada al 30NOV19.

Ninguna de las circunstancias anteriores altera el precio máximo de adjudicación por importe de 91.969.680,00 € (IVA incluido), ni las prestaciones del producto resultante.

El 24JUN19 la UTE solicita una ampliación de plazo de ejecución del expediente de los Programas Tecnológicos alegando causas no imputables al contratista. Con fecha 26 de noviembre de 2019, se resuelve por el Órgano de Contratación modificar el contrato ampliando el plazo de ejecución con penalidades, estableciendo los siguientes plazos:

- Finalización FAT-D y OSAT, y puesta a disposición de los 5 demostradores: 30 de mayo de 2020.
- Certificación de la protección contra minas e IED: 20 de octubre de 2020. Para el cumplimiento de este plazo, la Administración pondrá a disposición del contratista los Demostradores D4 y D5 no más tarde del 20 de julio de 2020.

El 30MAY20 la UTE solicita una ampliación de plazo de ejecución del expediente de los Programas Tecnológicos justificando determinadas circunstancias producidas en el desarrollo del expediente a su juicio no imputables a la UTE. Con fecha 21 de octubre de 2020, se resuelve por el Órgano de Contratación modificar nuevamente el contrato ampliando el plazo de ejecución (2ª ampliación) con penalidades, estableciendo los siguientes plazos:

- Finalización FAT-D y OSAT, y puesta a disposición de los 5 demostradores: 23DIC20.
- Certificación de la protección contra minas e IED: 3 meses tras la puesta a disposición de la UTE, por parte de la Oficina del Programa VCR 8x8, de los dos demostradores involucrados, tras la Evaluación Operativa por parte del ET.

El 19OCT20 la UTE solicita una nueva ampliación de plazo de ejecución del expediente de los Programas Tecnológicos alegando causas no imputables al contratista y por lo tanto, solicitando que les sea concedida sin aplicación de penalidades. Más adelante, el 14DIC20, la UTE rectificó su propia propuesta de replanificación. Con fecha 23 de junio de 2021, se resuelve por el Órgano de Contratación modificar el contrato ampliando el plazo de ejecución (3ª ampliación) con penalidades, estableciendo los siguientes plazos:

- Finalización OSAT, y puesta a disposición de 5 demostradores: 29 de octubre de 2021.
- Certificación de la protección contra minas e IED: 17 de diciembre de 2021.

Ante la imposibilidad manifiesta de cumplimiento de los plazos, el órgano de Contratación ha iniciado la tramitación de una nueva ampliación de plazos, estimándose que la finalización del contrato se trasladará a 2023.

Fase de Producción en Serie

El contrato de la 1ª Etapa de la Fase de Producción en Serie, para el Suministro de Fabricación de 348 vehículos VCR8x8 (Expediente 1003220002400), se firmó el 25 de agosto de 2020 con la empresa TESS Defence S.A., constituida por la asociación de General Dynamics European Land Systemss



USO PÚBLICO

(GDELS-SBS), Indra Sistemas S.A., Sapa Operaciones S.L y Escribano Mechanical & Engineering S.L.

El contrato se firma por un importe provisional máximo de 2.100.635.890 €. El precio definitivo se determinará en función de los costes que realmente incurra el contratista y del beneficio acordado en el acta de negociación, deviniendo firme al finalizar las distintas auditorías de costes incurridos que ha de realizar el Grupo de Evaluación de Costes de la DIGENECO.

El plazo total de ejecución será desde la firma del contrato hasta el 15 de octubre de 2030.

El contrato del 1º Tramo de Producción comprende la entrega de 348 Vehículos de Combate sobre Ruedas (VCR8x8), de los que 240 unidades responden a lo que se ha denominado CONFIGURACION COMPLETA, y 108 unidades responden a la CONFIGURACIÓN SIMPLE. Todo ello conforme a la propuesta inicial de planificación de entregas que se indica a continuación:

- Año 2022: 7 Vehículos en Configuración Completa
- Año 2023: 34 Vehículos en Configuración Completa
- Año 2024: 70 Vehículos en Configuración Completa y 1 en Configuración Simple
- Año 2025: 81 Vehículos en Configuración Completa y 9 en Configuración Simple
- Año 2026: 48 Vehículos en Configuración Completa y 46 en Configuración Simple
- Año 2027: 52 Vehículos en Configuración Simple

• Participación Industrial

El Expediente 1003215006500 de los “Programas Tecnológicos asociados al futuro Vehículo de Combate sobre Ruedas (VCR8x8)” se ha adjudicado a la UTE VCR8x8 formada por INDRA Sistemas, General Dynamics European Land Systems - Santa Barbara Sistemas y SAPA Operaciones.

El Expediente 1003220002400 del “Suministro de Fabricación de 348 Vehículos de Combate sobre Ruedas (VCR8x8)” se ha adjudicado a la empresa TESS DEFENCE SA, de la que son accionistas INDRA Sistemas, General Dynamics European Land Systems - Santa Barbara Sistemas, SAPA Operaciones y Escribano Mechanical & Engineering.

• Características Generales

Los objetivos del Programa son:

- Dotar a las nuevas Brigadas del ET de un nuevo sistema de combate basado en:
 - Alta movilidad táctica
 - Elevado nivel de protección
 - Capacidad de proyección
 - Alto nivel de letalidad
 - Modularidad y versatilidad con capacidad de integración de subsistemas y actualización
 - Facilidad de mantenimiento, que permita a las FAS, en general, y al ET, en particular, responder a las amenazas actuales y previstas en el medio plazo con superioridad en los enfrentamientos.
- Dotar, en el corto-medio plazo, a los actuales batallones y grupos de las brigadas de la “Fuerza 35” del ET de este nuevo sistema de combate.
- Sustituir, en el corte-medio plazo, los vehículos MRAP (Lince y RG-31) en dotación en el ET.
- Dar de baja, en el medio-largo plazo, a los actuales BMR M1 y algunos de los actuales vehículos cadenas, como el TOA M-113.



USO PÚBLICO

- Permitir la sustitución progresiva de los VEC M1 y BMR M1 de los Grupos de Reconocimiento de Caballería y de los Vehículos de Combate de Zapadores (VCZ) de los Batallones de Zapadores.
- Basar el sistema en una arquitectura abierta y modular que permita la compatibilidad, colaboración e incorporación de futuras actualizaciones y subsistemas consecuencia del avance tecnológico.
- Ser compatible, colaborar e integrar componentes de los siguientes planes y programas:
 - Plan MC3 del ET, y Sistema Conjunto Radio Táctica (SCRT).
 - Sistema Español de Comunicaciones Militares por Satélite (SECOMSAT).
 - Battle Management System del Ejército de Tierra (BMS ET).
 - Sistema unificado de mando y control para Artillería de campaña (TALOS).
 - Sistema del Combatiente a Pie (SISCAP).
 - Sistemas de inhibición seleccionados o en dotación actualmente en las FAS.
- Contribuir a la Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España mediante cuatro líneas:
 - Estimular la demanda de bienes industriales con efecto multiplicador en la economía.
 - Incrementar la eficiencia y la orientación al mercado y a los retos de la sociedad de la I+D+i.
 - Apoyar el crecimiento y la profesionalización de las PYME españolas.
 - Apoyar la internacionalización de las empresas nacionales y diversificación de mercados.
- Incorporar capacidades estratégicas vinculadas con los intereses esenciales de seguridad y defensa y con criterios económicos e industriales.



ANEXO D

EMPLEOS EJERCITO DE EEUU

ARMY											
no insignia				 Corporal (CPL)							
Private E-1 (PV1)				 Corporal (CPL)							
MARINES											
no insignia											
Private (Pvt)											

ARMY - AIR FORCE - MARINES											
Second Lieutenant (2LT)	First Lieutenant (1LT)	Captain (CPT)	Major (MAJ)	Lieutenant Colonel (LTC)	Colonel (COL)	Brigadier General (BG)	Major General (MG)	Lieutenant General (LTG)	General (GEN)	General of the Army (GA)	

EMPLEOS EJERCITO BRITÁNICO

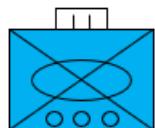




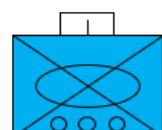
ANEXO E

SIMBOLOGÍA CONVENCIONAL APP6

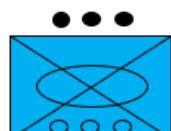
PEQUEÑAS UNIDADES DE INFANTERÍA LIGERO PROTEGIDA (RUEDAS)



Batallón



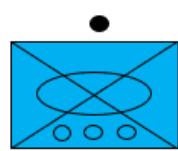
Compañía



Sección



Pelotón



Escuadra o Equipo