

# Cómo aprovechar la iniciativa e innovación: Un proceso para emplear el mando tipo misión

Teniente Coronel Chip Daniels, Ejército de EUA,  
Mayor Mark Huhtanen, Ejército de EUA, y  
Mayor John Poole, Ejército de EUA

*“El mando tipo misión. La creciente complejidad e incertidumbre que se anticipan en el futuro ambiente exige que la Fuerza Conjunta 2020 use el mando tipo misión para hacer realidad sus posibilidades de manera que aprovecha la iniciativa e innovación de todos los integrantes del equipo. Los comandantes emplean el mando tipo misión con la comprensión del problema militar, la visualización del estado final y la operación, así como una descripción de su visión. Dirigen las acciones a través de la planificación y ejecución y dotan a sus subordinados con su intención.*

*Hoy en día, se usa gran parte de la Fuerza Conjunta en los ambientes donde hay problemas mal estructurados y en contra de adversarios adaptables y pensadores que sacan provecho de oportunidades a cada vuelta. Estos desafíos exigen que los oficiales al nivel táctico ejerzan un mayor nivel de iniciativa personal en lugar de depender de la toma de decisiones de los escalones más altos del punto de acción. Los líderes deben posibilitar la iniciativa individual al proporcionar órdenes de misión claras, concisas y completas en un ambiente de confianza y comprensión mutua. La fuerza conjunta del futuro será una en que los oficiales jóvenes sean autorizados a emplear la iniciativa disciplinada basada en orientaciones e intenciones claras. La institucionalización del mando tipo misión es imperativa para preparar a la siguiente generación de líderes”.*

—Extracto de *America's Military—A Profession of Arms*

**E**S FÁCIL APRECIAR la necesidad de institucionalizar el mando tipo misión en el Ejército actual, dado el futuro previamente citado por el general Martin E. Dempsey. En calidad de líderes, dedicamos mucho tiempo a la discusión sobre la importancia del mando tipo

misión. La doctrina actual, como se describe en el Manual de Campaña (*Field Manual* o FM, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command*, es suficiente para que una organización militar cumpla su misión y propósito. Sin embargo, ¿nos informa la doctrina cómo institucionalizar

---

*El teniente coronel Chip Daniels es el Jefe de Operaciones (G-3) de la 1ª División de Caballería y el ex comandante del 1º Batallón del 5º Regimiento de Caballería. Ha servido en la Operación Iraqi Freedom (OIF, por sus siglas en inglés) y la Operación New Dawn (OND, por sus siglas en inglés) y de profesor adjunto en la Academia Militar de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Tecnológica de Virginia y una Maestría de la Universidad Duke.*

*El mayor Mark E. Huhtanen es el Jefe de Operaciones de la 2ª Brigada de la 1ª División de Caballería. Ha servido en la OIF y la OND y en diversas asignaciones*

*de infantería. Cuenta a su haber con una Maestría de la Universidad Webster y una Maestría en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.*

*El mayor John M. Poole es un observador/controlador/entrenador en el Centro Nacional de Adiestramiento en el Fuerte Irwin, estado de California. Sirvió de Oficial Ejecutivo y Jefe de Operaciones del 1º Batallón del 5º Regimiento de Caballería y ha servido tanto en la OIF como la OND. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Estatal de California y una Maestría de la Universidad del Aire.*

el mando tipo misión y cómo formar a líderes que ejercen la iniciativa disciplinada, como exige el general Dempsey?

En la doctrina del Ejército, se menciona la necesidad de formar líderes que puedan ejercer la iniciativa. Sin embargo, en la doctrina actual, no se estipula cómo hacerlo. Pensamos que hemos encontrado un método de establecer una visión compartida en toda la unidad que es útil en todo el ambiente operacional, integrar todas la funciones necesarias de la

organización y abordar la pregunta de cómo aprovechamos las capacidades de los jóvenes oficiales y suboficiales tácticos de hoy en día que maduran en este tiempo de guerra. La visión compartida ofrece métodos de formar líderes para el futuro. Sostenemos que los comandantes no deben actuar por sí solos para comprender y visualizar la misión. Al permitir que los subalternos participen en este proceso, logramos una comprensión e iniciativa compartida con mayor prontitud y más eficazmente de lo que se describe en nuestra doctrina.

Hemos puesto a prueba este método en el entrenamiento en la guarnición, grandes ejercicios de campaña y en el reciente despliegue en la Operación *New Dawn* [Nuevo Amanecer] en Irak, que sirvió como “prueba de concepto” final. Descubrimos que nuestra metodología con respecto al mando tipo misión logró lo siguiente:

- Formó pensadores críticos.
- Estableció “posesión” en todo nivel.
- Formó una plana mayor dinámica.
- Estableció un ambiente previsible.
- Estableció claras prioridades.
- Produjo unidades subalternas flexibles y adaptables.

Hemos presenciado estas mejoras más claramente en la conclusión de la guerra en Irak, cuando el batallón apoyó el repliegue más grande de fuerzas y pertrechos militares de EUA de un



Soldados del 1-5 Batallón de Caballería realizan un asalto aéreo como parte de la Operación *New Dawn* en la base de operaciones de contingencia Speicher, Irak, julio de 2001

(Capitán Matt Liebal)

país desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Apoyamos las operaciones retrógradas tácticas de tres equipos de combate de brigada con todo el equipamiento relacionado (gran parte del mismo había sido acumulado en reserva en los últimos ocho años), mientras simultáneamente trasladamos nuestras instalaciones al control de los iraquíes o al Departamento de Estado, apoyando el fin-de-misión de un cuartel general de división de EUA y comenzamos nuestra operación retrógrada a Kuwait. El batallón llevó a cabo todas estas actividades mientras aún estaba en contacto con células del enemigo en Salah ah Din, Irak.

En gran parte, los oficiales a nivel de compañía y los suboficiales cumplieron esta tarea monumental. Tomaron “posesión” del problema, lo analizaron críticamente, tomaron la iniciativa y formularon soluciones que produjeron el orden en medio del caos. Estos líderes estaban preparados para dicha complejidad porque seguíamos una metodología de mando tipo misión que los había preparado para los desafíos que pudieran enfrentar.

En la Figura 1, se demuestra la diferencia que existe entre una organización en que el comandante solo actúa para desarrollar la comprensión y visualización y una organización en que el comandante lo hace junto con líderes y personal clave. En la Figura 1a, el comandante desarrolla su comprensión y visualización y, mediante su

intención, describe la operación a la unidad, que es representada por la nube a la derecha. La gran flecha representa la organización más grande, que el comandante puede orientar hacia el estado final en la nube con el alineamiento y empleo de sus recursos y sistemas. Sin embargo, en este escenario, hacer que los individuos en la unidad asuman posesión personal de la responsabilidad de formular la misión requiere mucho tiempo y esfuerzo. Las pequeñas flechas representan a estos individuos, algunos de los cuales frecuentemente necesitan dirección y orientación para mantenerse en el camino mientras que otros aún abiertamente resisten el esfuerzo y consumen mucho tiempo y recursos. Este escenario no fomenta la iniciativa o facultad de los líderes.

En la Figura 1b, se demuestra una unidad cuyo personal subalterno son autorizados a tomar la iniciativa. En este punto, los individuos han tomado

posesión de la responsabilidad de formular y cumplir la misión y requieren poca orientación o dirección. Saben lo que deben hacer porque ayudaron a definir el problema desde el principio.

Entonces, ¿cómo desarrolla el Ejército este tipo de organización? Antes de que adecuadamente podamos contestar esta pregunta, revisaremos nuestra doctrina actual sobre el tema de mando tipo misión.

### Revisión de la doctrina

En el FM 6-0, publicado en 2003, se define el mando tipo misión de distintas maneras. Como una filosofía, el mando tipo misión es “el ejercicio de la autoridad y orientación por el comandante, utilizando las órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada conforme a la intención del comandante para formar líderes ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones de

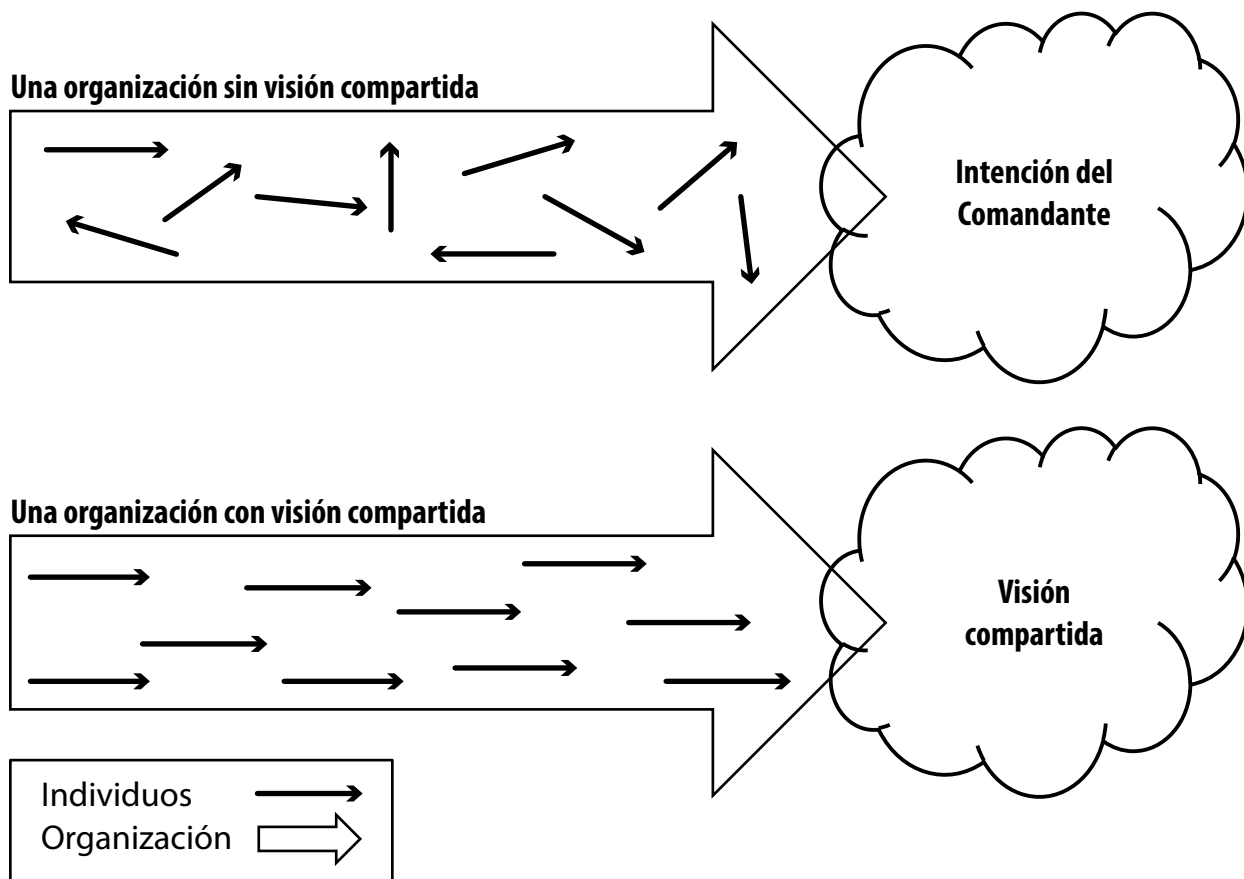
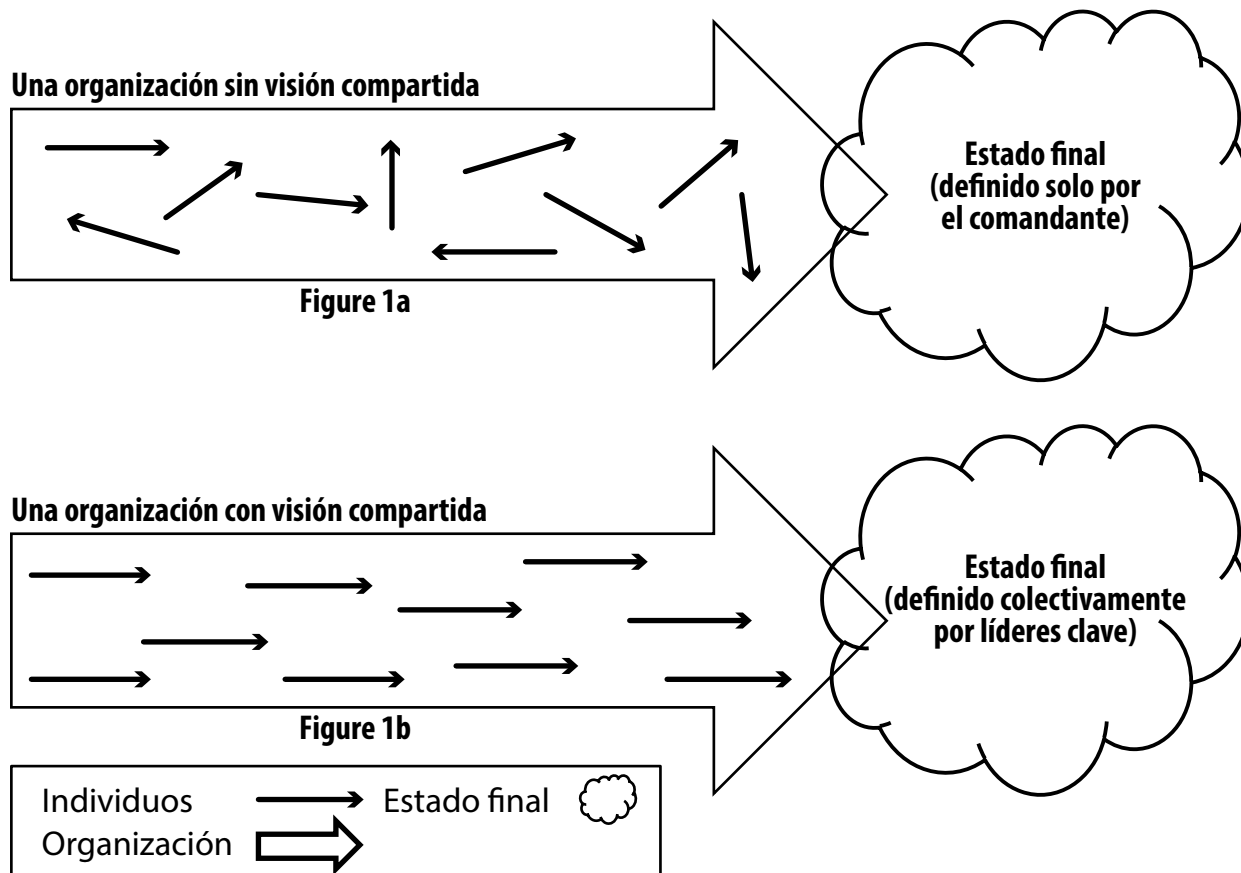


Figura 1

espectro total. Esta actividad está impulsada por el comandante y combina el arte de mando y la ciencia de control para integrar las funciones de guerra a fin de lograr las metas de la misión”. En el FM 3-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, se expresa que como una función de guerra, el mando tipo misión desarrolla e integra estas actividades, lo que permite al comandante equilibrar el arte de mando con la ciencia de control.

Sin embargo, ¿qué significa todo esto? En pocas palabras, es la manera del Ejército de garantizar que los equipos cohesivos (estados mayores, unidades y/o equipos de un comando) puedan crear un ambiente de comprensión compartida que permite que el comandante comprenda, visualice, describa, oriente, lidere y evalúe las operaciones. El comandante lo hace impulsando el proceso de las operaciones, proporcionando una intención clara y creando un ambiente donde los subalternos se sienten parte del proceso.

El problema es que nuestra doctrina ofrece pocos, de haber alguno, ejemplos de cómo llevarlo a cabo. Frecuentemente, observamos comandantes que intentan comprender un ambiente operacional en aislamiento, basado solo en su experiencia. Sin embargo, esto no engendra un sentido de posesión de los integrantes de la unidad. Después de compartir su comprensión, visualizando la misión, el comandante debe dedicar mucho tiempo para describir su intención y dirigir su ejecución. Muchos problemas que las unidades enfrentan hoy en día en el ambiente operacional son nuevos, complejos y van más allá de la experiencia de un comandante. En esta situación, la doctrina sugiere que la plana mayor utilice la metodología de diseño operacional para adquirir una mayor comprensión. Sin embargo, ¿debe ocurrir esto antes o después de que el comandante comienza el proceso de mando tipo misión por sí solo?



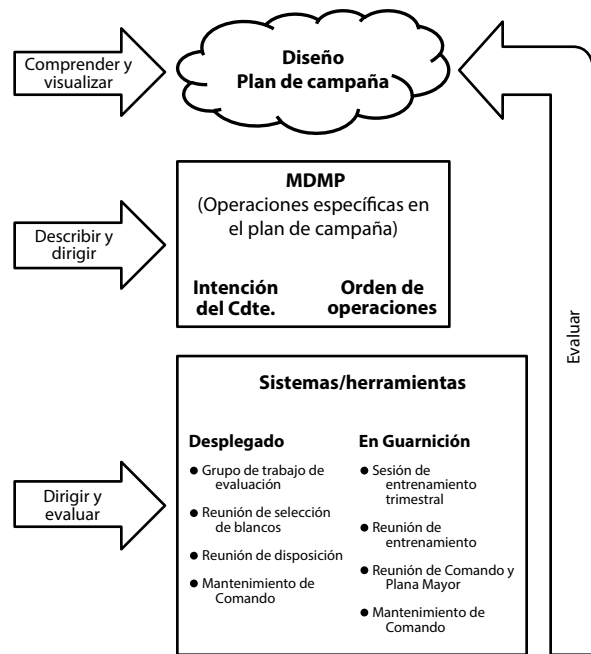
Según lo mencionado anteriormente, abordábamos esta situación de una manera diferente, basándonos en la antes mencionada doctrina, pero reorganizándola para permitir que el comandante, subalternos clave y la plana mayor maximicen una comprensión compartida. En consecuencia, muy pronto logramos una amplia aceptación de la metodología en el proceso. ¿Cómo lo hacemos? En la Figura 2, se ilustra el proceso.

### Un proceso para el mando tipo misión a nivel de batallón

En la Figura 2, se ilustra cómo establecimos el nexo entre la metodología de diseño operacional, el proceso de la toma de decisiones militares y, por último, las operaciones cotidianas y sistemas del batallón.

El proceso de diseño apoya la comprensión, visualización y descripción del comandante y, en nuestro caso, resultó en la formulación de un plan de campaña con las relacionadas Líneas de esfuerzo (LOE, por sus siglas en inglés). Se desarrolla el proceso de diseño con otros líderes clave y resulta en una visión compartida de la unidad. El diseño operacional comienza con una *comprensión* del ambiente, donde yace el problema (el marco ambiental). Frecuentemente, el comandante emplea un marco o modelo para comprender el ambiente y el problema. Luego, el comandante *visualiza* cómo la unidad exitosamente puede resolver el problema. Por último, el comandante *describe* a la organización su visualización mediante la intención del comandante.

En el siguiente paso, el comandante *dirige* las acciones con el uso de la toma de decisiones militares para casos u objetivos específicos a lo largo de las diversas líneas de esfuerzo. El comandante agrega las orientaciones de su comandante superior, con frecuencia basado en su experiencia personal. Lo que resulta es la guía de planificación inicial. En este punto, el comandante ha liderado y dirigido una metodología o proceso deliberado (la planificación de campaña usando el diseño) que le ha proporcionado una mejor visualización y mayor comprensión. A la larga, la unidad ha usado el diseño para apoyar el mando tipo misión



que, a su vez, impulsa el proceso de planificación, lo que resulta en un producto que es “nuestro” en lugar de uno dictado por el comandante.

El último paso en el mando tipo misión es *evaluar* los avances a lo largo del plan de campaña. Usemos herramientas convencionales para realizar este paso importante. Por ejemplo, mientras estábamos en la guarnición, usábamos nuestras reuniones de comando y plana mayor para presentar los datos sobre el estatus de disposición combativa de la unidad y personal al equipo del comando. También usábamos las reuniones de adiestramiento o de sincronización de recursos para averiguar si estábamos preparando y ejecutando adecuadamente los ensayos de entrenamiento que, con el tiempo, resultarían en el logro de nuestro estado final deseado en el entrenamiento. Los períodos de mantenimiento del comando nos permite concentrar la línea de esfuerzo de la disposición combativa de la unidad y, las clases de formación profesional de líderes se centraron en el desarrollo de capacidades de nuestros líderes. Las presentaciones de entrenamiento trimestrales nos dieron oportunidades de evaluar los avances en nuestro plan de campaña o ajustar el plan del siguiente trimestre. Mientras estábamos desplegados, usábamos las sesiones de actualización del combate, las reuniones de



Líderes clave del 1-5 Batallón de Caballería colaboran para determinar las líneas de esfuerzo de la unidad en el Fuerte Hood, Texas, abril de 2012.

selección de blancos y otras ocasiones y herramientas para rastrear y evaluar nuestros progresos de manera similar.

Hemos seguido el mismo proceso cinco veces en los últimos dos años —dos veces en la guarnición para desarrollar estrategias de entrenamiento extendidos en diversas etapas del ciclo de la Generación de Fuerzas del Ejército (ARFORGEN, por sus siglas en inglés); una vez en el ambiente de un centro de adiestramiento de combate con tiempo limitado, donde el cambio de la misión requirió un nuevo plan de campaña conciso e impulsado por escenarios; en la preparación para un despliegue operacional en apoyo de la Operación *New Dawn* con la formulación de un plan de campaña inicial y en el combate, cuando llegó a ser evidente que un cambio en los factores operativos y ambientales exigió un cambio de propósito y orientación de la unidad. Cada vez que usábamos el proceso, las variables que dictaban la necesidad de ejecutar el proceso eran distintas, de ese modo demostrando la flexibilidad y utilidad de este método.

Por primera vez, usábamos el proceso en la guarnición para desarrollar una estrategia de entrenamiento extendido para determinar la guía de entrenamiento de pre-despliegue (o PDTG, por sus siglas en inglés). Registrábamos

los datos de la forma de un plan de campaña de entrenamiento. El primer paso era auspiciar una conferencia sobre la lista de tareas esenciales desde los sargentos de pelotón y superior en una instalación en el Fuerte Hood, lejos del cuartel general del batallón. Este cambio de lugar facilitó el diálogo abierto, una necesidad primordial para lograr el éxito. El comandante sirvió de facilitador principal, planteando preguntas guadoras tales como, “¿Qué esperamos hacer en el año que viene?” y “¿En cuáles tareas tenemos que dar lo mejor?” Las respuestas del

grupo llevaron al desarrollo desde abajo hacia arriba de listas de tareas de combate a nivel de pelotón. Acordábamos sobre las listas de tareas de combate y, luego, la plana mayor las publicó en una orden simplificada (*fragmentary order*).

Las listas de tareas formaron los pensamientos iniciales que sirvieron como el fundamento de las líneas de esfuerzo que formulamos en la siguiente sesión de desarrollo del plan de campaña, que incluyó los primeros sargentos y superior, con el comandante, nuevamente, planteando preguntas guadoras, en lugar de simplemente describir su visión del año siguiente. Sin duda alguna, cualquier buen comandante ya tiene una visión inicial; solo se la reserva en las primeras fases.

En el siguiente paso, desarrollábamos cuatro líneas de esfuerzo —entrenamiento, formación de líderes, disposición combativa y resiliencia. (En la Figura 3, se describe un ejemplo de un plan de campaña genérico). Estos esfuerzos eran cruciales para estar preparados a fin de llevar a cabo nuestra misión de desplegar, asesorar, adiestrar y apoyar a las Fuerzas de seguridad iraquíes.

Luego, colectivamente definimos los estados finales en las cuatro líneas de esfuerzo. Definimos los estados finales según lo que queríamos que lograra la unidad justo antes del despliegue. Si bien puede parecer que estas acciones toman mucho

tiempo y son innecesarias, las mismas establecieron el alineamiento de objetivos y un sentido de posesión en las primeras fases, reduciendo, en gran parte, la necesidad de que los comandantes tuvieran que convencer a sus subalternos en el futuro. Nos formamos en pequeños grupos, con un jefe designado para cada línea de esfuerzo y los pequeños grupos definieron el estado final de las líneas de esfuerzo. Cada grupo realizó una sesión informativa con el grupo más grande y juntos perfeccionamos los estados finales hasta que todos estuviéramos de acuerdo. El comandante sirvió de facilitador en esta parte.

Una vez que habíamos establecido los estados finales con respecto a las cuatro líneas de esfuerzo, el jefe de operaciones nos encauzó a través de un proceso de definir subunidades eficaces tales como equipos, tripulaciones, escuadras, pelotones y compañías. Nuevamente, nos dividimos en pequeños grupos, dirigidos por un facilitador. En los grupos se discutió qué era una subunidad

eficaz en términos de entrenamiento, formación de líderes, disposición combativa y resiliencia. Una vez que se acabaron las discusiones, cada grupo realizó una sesión informativa con el grupo más grande y, colectivamente, determinamos las definiciones comunes.

En ese momento, usábamos estas definiciones para determinar las medidas de eficacia que fueron empleadas para evaluar si estábamos en el camino correcto a fin de lograr el estado final deseado. Por último, nuevamente nos dividimos en grupos de trabajo y determinamos las tareas u objetivos clave que se necesitaban para lograr los estados finales de cada línea de esfuerzo. En nuestro caso, formulamos las listas de tareas para cada trimestre del año que tuvimos antes de nuestro despliegue y estas llegaron a ser medidas de rendimiento a fin de evaluar los progresos. Otra unidad que enfrenta una distinta cronología de entrenamiento debe determinar el plazo suficiente que tiene mayor sentido, según sus necesidades.

### PLAN DE CAMPAÑA GENÉRICO

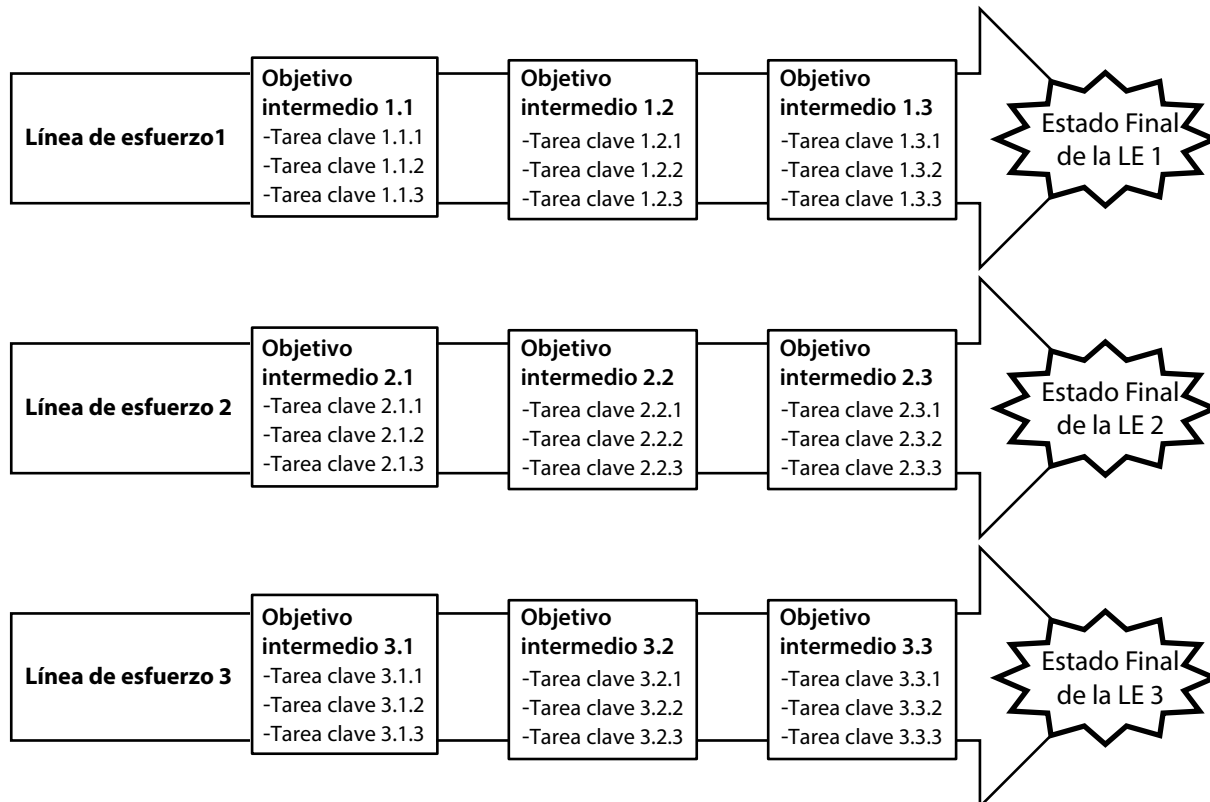


Figura 3

Por último, la plana mayor recopiló todos los resultados y formuló una guía de entrenamiento de pre-despliegue para el plan de campaña que impulsó nuestros esfuerzos en el siguiente año. Publicamos una orden simplificada escrita que describió el plan de campaña en lugar de una guía de entrenamiento anual. La guía de entrenamiento trimestral simplemente era una narrativa de las tareas y objetivos clave mostrados en la guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña. Sin embargo, cada trimestre, evaluábamos el plan de campaña para determinar si aún era válido o si había que revisarlo. Evaluábamos las medidas de rendimiento de la última guía de entrenamiento trimestral y la comparábamos con las medidas de eficacia. Basado en esta evaluación, agregábamos o ajustábamos las medidas de rendimiento a la siguiente guía de entrenamiento trimestral. Identificábamos grandes cambios generales. Al fin del proceso, el jefe de operaciones formulaba la guía de entrenamiento trimestral según las líneas de la guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña y agregaba otras tareas que la unidad tenía que volver a hacer o que no habían sido realizadas según los estándares en cada trimestre. Si las tareas clave resultaban inválidas, se eliminaban.

La guía de entrenamiento de pre-despliegue del plan de campaña del batallón era el documento guía para todos los ejercicios de entrenamiento hasta las semanas finales antes de abordar los aviones que transportaran los soldados a su misión en apoyo de la Operación *New Dawn*.

En enero de 2012, estábamos de nuevo en el Fuerte Hood, seis meses antes de la fecha anticipada, porque se acabó la guerra en Irak. Necesitábamos un nuevo plan de campaña durante el resto del año fiscal. De nuevo, se reunieron los líderes y la plana mayor y les pedíamos definir las líneas de esfuerzo, los estados finales y las tareas clave —el estado final ya no era un despliegue, sino un ejercicio de entrenamiento— un ejercicio de tiro a nivel de batallón al fin del año fiscal.

Decidimos hacer la planificación solo al fin del año fiscal por dos motivos principales. En primer lugar, anticipábamos el anuncio eventual de una

misión relacionada con un futuro despliegue que requeriría aún otro proceso de planificación de diseño y estábamos seguros de que cualquier anuncio no tendría gran incidencia en el año fiscal actual. En segundo lugar, la unidad pasará por un período de transición en su liderazgo, incluyendo el cambio total del grupo de mando del batallón y, por lo tanto, tenía sentido planificar hasta el fin del año fiscal y permitir que el nuevo comandante y su equipo formulara la siguiente guía de entrenamiento de pre-despliegue y plan de campaña.

Los procesos previamente descritos llevaban unas semanas. Sin embargo, de ser necesario, una unidad puede llevarlos a cabo en menos tiempo. Enfrentábamos una situación de este tipo en nuestra rotación en el Centro de Adiestramiento de Preparación Conjunto (JRTC, por sus siglas en inglés) en enero de 2011. Inicialmente, se le asignó al batallón un área de operaciones, con su conjunto inigualable de factores ambientales en la estructura del escenario del JRTC algunas



(Sargento Harvey Hodnett)

Soldados del 1-5 Batallón de Caballería entrenan para las operaciones de estabilización antes de su despliegue en el Fuerte Hood, Texas, marzo de 2011.

semanas antes de su llegada en Fuerte Polk, estado de Luisiana, sede del JRTC. Seguíamos nuestro proceso y desarrollábamos el plan de campaña inicial mientras asistíamos en el programa de formación de líderes en noviembre de 2010. Mientras nos preparábamos para avanzar a la “caja” a fin de comenzar siete días de escenarios de entrenamiento de fuerza-contra-fuerza, un



batallón hermano se retiró temprano del ejercicio y, por ende, abandonábamos la planeada área de operaciones y asumimos el área no ocupada. Puesto que las condiciones ambientales habían cambiado, tuvimos que perfeccionar —o recrear— el plan de campaña solo 72 horas antes de la ejecución. Después de haber pasado por el proceso de mando tipo misión dos veces (creando la guía de entrenamiento de pre-despliegue y el programa de adiestramiento de líderes) y en diversas sesiones del proceso de la toma de decisiones militares, la plana mayor comenzó a definir la nueva área de operaciones, usando una estructura de diseño y asignó misiones a nivel de compañía mientras continuó el adiestramiento para el ejercicio de fuerza-contrafuerza.

A través de diversas sesiones de planificación y grupos de trabajo que duraron tres días, la plana mayor del batallón fue capaz de crear un plan de campaña completamente nuevo basado en la nueva área de operaciones, expresando los nuevos requerimientos de misión a los comandantes de

compañía solo horas después de desplegarlos a nuestra área de operaciones asignada para participar en el componente de fuerza-contrafuerza del ejercicio. Esto demostró que la plana mayor pudo pensar críticamente sin la constante presencia del comandante, el oficial ejecutivo o el jefe de operaciones.

Usamos el proceso dos veces más —un poco antes de y durante el despliegue en la Operación *New Dawn*. En preparación para el despliegue, reservamos algunos días de trabajo a fin de crear un plan de campaña integral, usando información recabada de estudios del sitio realizados antes del despliegue, de discusiones con la unidad que reemplazábamos en Irak y de informes de planificación producidos por el cuartel general superior.

A fin de desarrollar el plan, realizamos otra reunión fuera de la unidad con los líderes clave, incluyendo los integrantes del equipo de transición de estabilización que recientemente habían llegado. Muy temprano en el proceso descubrimos

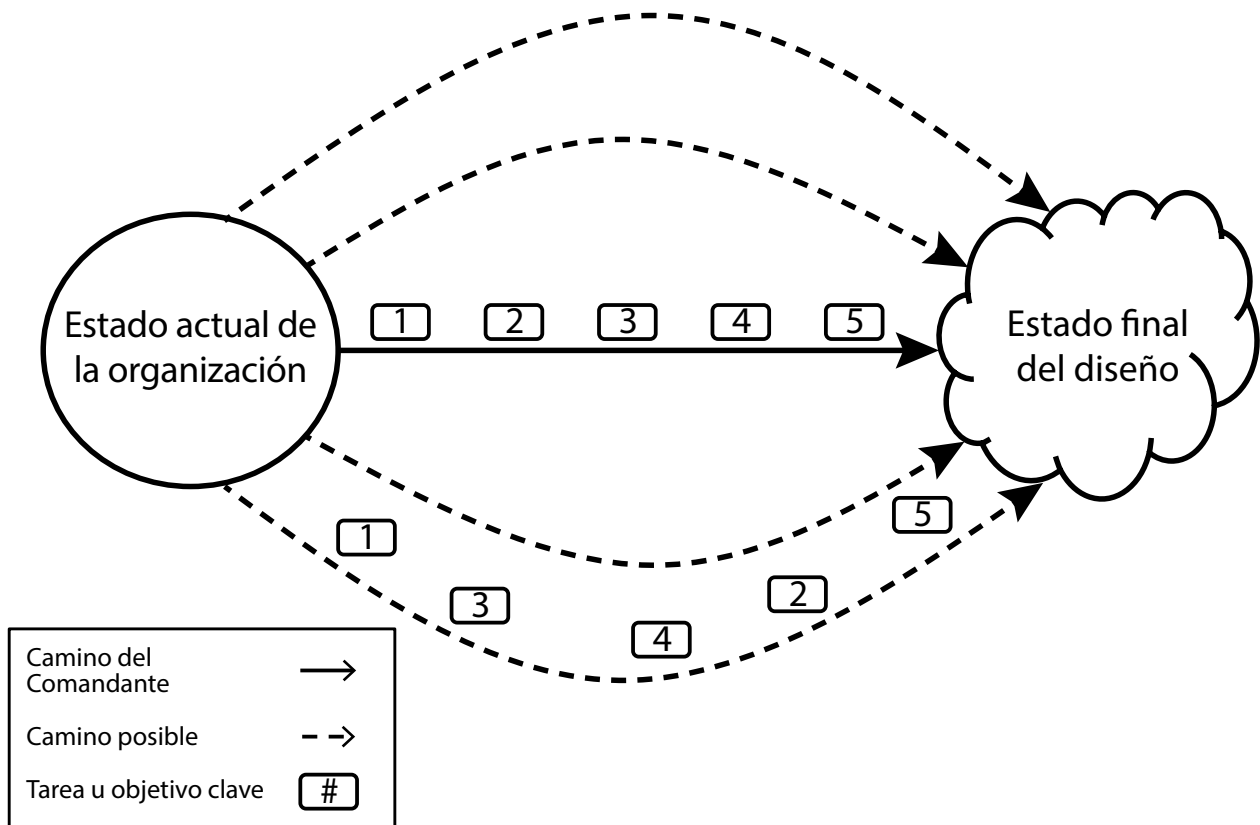


Figura 4

que un plan integral tenía que incluir el equipo de comando del destacamento de la retaguardia y a líderes del grupo de presteza familiar. Nos formamos en grupos de trabajo para sugerir ideas sobre las metas y estados finales específicos relativos al destacamento de retaguardia, las familias de los soldados y la guarnición en nuestro país con respecto a los soldados y familias que se quedaron en la guarnición después del despliegue del batallón.

Después de haber cumplido la fase de decisiones inicial sobre las líneas de esfuerzo, los grupos de trabajo comenzaron el trabajo “secreto” y definieron los objetivos clave en nuestra área de operaciones en Irak. De nuevo, estos subgrupos proporcionaron las medidas de rendimiento y las medidas de eficacia que usamos más tarde en el proceso de selección de blancos para confirmar si nuestras operaciones estaban avanzando hacia el estado final deseado. Dado que las discusiones estaban en curso a niveles superiores del comando sobre una anticipada salida de EUA a fines de 2011, había ambigüedad en nuestro escalón en cuanto a la misión y, por lo tanto, decidimos formular un plan de campaña solo hasta octubre de 2011 —una decisión que resultó ser fortuita. Ese fue el plan de campaña final que usamos en Irak, guiando el enfoque operacional en los cinco meses que estuvimos allí.

El plan resultó ser útil mientras hacíamos progresos en los primeros meses. Utilizamos las acciones de ritmo de combate para constantemente garantizar que estábamos en buen camino en cada línea de esfuerzo, usando las medidas de eficacia y rendimiento predeterminadas, incluyendo un debate de conferencia con el equipo del destacamento de retaguardia. A fines del verano de 2011, el enfoque operacional de la unidad cambió de una misión de estabilización centrada en el lugar a una misión retrógrada total de las fuerzas de EUA en Irak. Usamos las establecidas reuniones de selección de blanco para comenzar el proceso de mando tipo misión para desarrollar la parte de “continuación” de nuestro plan de campaña y

evaluarlo. Esto nos permitió establecer nuevas líneas de esfuerzo y estados finales conforme al nuevo entorno y misión. Mientras la unidad avanzaba hacia la transición fuera de Irak, formulábamos nuevas metas con respecto a las líneas de esfuerzo y los estados finales de nuestra operación retrógrada a Kuwait a fin de establecernos como una reserva estratégica. En dos operaciones distintas, los líderes y la plana mayor del batallón colectivamente definieron y reafirmaron el plan de combate operacional de la unidad. Esto demostró su valor como el batallón que realizó las operaciones de combate en un área de operaciones más grande que el estado de Maryland y participó, sin errores, en la operación retrógrada más grande de las fuerzas de EUA desde la Segunda Guerra Mundial.

### **Los requerimientos**

Hay diversos requerimientos necesarios para que esta metodología de mando tipo misión sea exitosa. En primer lugar, el comandante debe crear un ambiente donde pueden florecer la colaboración e iniciativa. Esto lo puede hacer mejor enseñando, en lugar de solo dirigiendo. De ser posible, el comandante debe plantear preguntas en lugar de hacer declaraciones. Esto fomenta el pensamiento crítico en la plana mayor y demás subalternos. A veces, el comandante aún puede plantear preguntas, las respuestas que ya sabe —solo para crear el diálogo y dejar saber que valora las opiniones de sus subalternos.

Sin duda alguna, para que esto suceda, el comandante debe estar seguro de su capacidad de liderar a la unidad sin tener que ser el “más inteligente en el salón”. Debe sentirse cómodo de no tener que parecer que sabe todo sobre todo.

Además, una plana mayor informada e integrada, independientemente del grado o especialidad militar, es necesaria porque los oficiales superiores también deben actuar como maestros y mentores con la plana mayor y los líderes subalternos. El adiestramiento de plana mayor debe ser algo regular del ritmo de combate. Los oficiales superiores junto con el comandante, de vez en cuando, pueden impartir la enseñanza a la plana

mayor sobre los temas de diseño de campañas y el proceso de la toma de decisiones militares. Esto obviamente requiere mucho tiempo y resulta un desafío si el tiempo de despliegue de la unidad es corto. Con frecuencia, los líderes de la unidad deciden que el adiestramiento de la plana mayor requiere demasiado tiempo y se da a costa de las necesidades inmediatas y, por ende, lo ignoran. Sin duda alguna, tan pronto como el batallón satisface una necesidad inmediata, surge otra y la plana mayor jamás recibe el adiestramiento adecuado. En consecuencia, la plana mayor siempre es reactiva y no actúa de manera anticipada. Sin embargo, si son bien entrenados, los integrantes de la plana mayor llegan a ser pensadores críticos e innovadores y la unidad puede operar de la manera prevista.

### Los riesgos

Según lo antes mencionado, este método lleva mucho tiempo. No funciona mejor cuando la unidad está en medio de una crisis, ni debe ser usado por las unidades en las operación o planificación de corto plazo; no se relaciona con misiones específicas. Está destinado a servir como un marco general en el mando tipo misión a largo plazo para desarrollar una cultura específica.

Al seguir este método de mando tipo misión se presentan los siguientes dos riesgos. El primero es la necesidad de aceptar el rendimiento subóptimo de los nuevos oficiales de plana mayor para impulsar el aprendizaje a largo plazo. El adagio de que aprendemos de nuestros errores es pertinente aquí.) Todos los oficiales y líderes son importantes para que funcione este proceso. La iniciativa personal y el control de calidad son cruciales. Devolver un producto inferior para hacerlo de nuevo a fin de impulsar el aprendizaje a largo plazo es preferible que simplemente asignar la tarea a un oficial más capaz. La meta es mejorar las capacidades de todos. El segundo es que el resultado puede ser muy distinto a lo que visualizó el comandante. Colaboremos para determinar las metas o estados finales deseados y conjuntamente desarrollemos las tareas u objetivos clave que se necesitaban cumplir para

alcanzar los estados finales. Sin embargo, cada persona desarrolla diversos caminos para lograr la misma meta. Frecuentemente, priorizan de manera distinta las tareas clave y las ubican en un orden cronológico distinto. Al comandante le resulta tentador involucrarse en el proceso y arreglar las tareas en el orden que él manda, pero esto no es bien considerado. Normalmente, un plan desarrollado por el grupo, aún si corresponde un 80% del plan del comandante, es superior a un plan desarrollado solo por el comandante. Eso se debe al hecho de que si el grupo desarrolla el plan, los integrantes del grupo ya apoyan la misión —no necesitan que los convenzan. Si el comandante desarrolla el plan por sí solo, tiene que esforzarse por convencer al grupo. Con frecuencia, esto requiere mucho tiempo y esfuerzo. También inhibe la iniciativa y la sinergia. Nuestro método de emplear el mando tipo misión implica las opiniones de muchos y resulta en la sinergia donde  $1+1=3$ . El comandante debe estar dispuesto a aceptar que no es su plan.

En la Figura 4, se describe este concepto. En la figura, se muestra el estado final deseado, pero también se muestra muchos posibles “caminos” para llegar a dicho estado final. Es probable que el comandante visualice su propio camino, incluyendo tareas u objetivos clave que se necesitan para lograr el estado final. Sin duda alguna, hay diversos caminos posibles, como indican las líneas con marcas entrecortadas. Si los subalternos desarrollan caminos alternos, normalmente desarrollan tareas u objetivos similares, hasta iguales. Sin embargo, frecuentemente los organizan en un distinto orden cronológico, o asignan distintas prioridades a las del comandante. El comandante puede facilitar su comprensión o aceptar el camino desarrollado por el grupo en lugar del suyo propio.

### Conclusiones

No es necesario que el mando tipo misión siempre esté centrado en el comandante. Nuestro método de establecer una visión compartida con la incorporación de subalternos al inicio del proceso en las fases de *comprender*

y *visualizar* puede servir como la “teoría unificadora” en el liderazgo que resulta en una organización más eficaz. Este proceso manifiestamente expresa cómo integrar todas las líneas de esfuerzo en la organización para lograr un estado final comúnmente definido. Establece la posesión personal, alinea las metas en las primeras fases, otorga responsabilidad a los subalternos y mejora la eficacia a largo plazo. Después de todo, una meta “lo suficientemente

bueno” desarrollada por el grupo es mejor que una respuesta “perfecta” desarrollada por el comandante por sí solo.

Si bien el proceso que hemos descrito requiere tiempo y paciencia a corto plazo, resulta en un ambiente que, de hecho, fomenta la iniciativa. Les concede la responsabilidad a los oficiales subalternos para pensar de manera crítica y abordar los desafíos que probablemente surjan en el futuro. **MR**