

# ¿Un Waterloo del siglo XXI?

## Fomentar la libertad de acción frente a la incertidumbre

Colonel (R) Aleksí N. Gloffka Reyes

*Este artículo fue originalmente publicado en la revista Memorial del Ejército de Chile, N.º. 488. Se ha cambiado el formato según las normas de publicación de Military Review.*

—La redacción

*“Siempre debemos conocer los límites de lo posible. No para detenernos, sino para intentar lo imposible en las mejores condiciones.”*

—Romain Gary (en “Charge d’âme”)

**Resumen:** El *Auftragstaktik* es una filosofía de mando que privilegia la iniciativa y libertad de acción de los subordinados para resolver según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate; sin embargo, la cultura nacional y el contexto particular a cada ejército condicionan su aplicación. El presente artículo presenta algunas proposiciones para avanzar en la consolidación de un verdadero espíritu de “Mando tipo misión” en nuestros comandantes, esto es, cultivar en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de conflicto, basado en el empoderamiento, la comunicación, la confianza y el entrenamiento realista como herramientas principales.

### Introducción

*“La conducta del mariscal Grouchy durante su marcha fue tan imprevisible, como si su ejército hubiese sufrido un terremoto que lo hubiese tragado...”*

—“Memorias” de Napoleón Bonaparte (en Santa Helena)

La cita que precede esta introducción es tal vez uno de los mejores ejemplos históricos de una obediencia al pie de la letra, pero lejos del espíritu de la orden. Durante la Batalla de Waterloo y tras haber vencido en Ligny, el mariscal Grouchy recibió la orden de Napoleón de perseguir las fuerzas prusianas al mando de Blücher, que parecían retirarse hacia la Meuse, para evitar que los 40 mil hombres bajo su mando regresaran al campo de batalla. Sin embargo y pese a las súplicas de su ayudante (el futuro mariscal Gérard), Grouchy cumplió la orden recibida ciegamente y, confundido por las tropas prusianas de Thielman, permitió la entrada en combate de este numeroso contingente a favor de Wellington, mientras él almorzaba en Walhain junto a su ejército de 34 mil hombres y 108 cañones, cambiando el curso de la historia.

El ejemplo anterior intenta retratar como aún en los ejércitos más experimentados y mejor conducidos, como la Grande Armée de Napoleón, una dificultad permanente se presenta para resolver en aquellos momentos de mayor incertidumbre.

El Ejército alemán encontró una herramienta para enfrentar este problema mayor: el *Auftragstaktik* o “Mando tipo misión” (o “Mando por objetivos”, en ciertas doctrinas). En dicha filosofía de mando se privilegia la iniciativa y libertad de acción de los subordinados para resolver según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate, por sobre un estilo de liderazgo más restrictivo, que ellos

mismos denominaron *Befehlstaktik* o “Mando detallado” (“Mando por órdenes”).

En nuestro Ejército, el concepto de *Auftragstaktik* es de larga data y la doctrina del mando tipo misión parece arraigada en nuestros comandantes. Por cierto, el dilema de resolver en ausencia de certidumbres ha sido recurrente en la historia. Carlos V, en aquella época en que reinaba sobre “*un imperio en donde no se pone el sol*”, aplicó para América el precepto “*se obedece pero no se cumple*”; dos siglos más tarde, a través de la Orden de María Teresa, se daría reconocimiento oficial a este expediente, reservado para oficiales que desobedecieran las órdenes por su propia iniciativa y cambiaran el curso de la batalla, asumiendo la responsabilidad.

Sin embargo, un interesante ensayo académico elaborado en 2011 por un alumno del Curso Regular de Estado Mayor, despertó el interés por esta temática.<sup>1</sup> En su trabajo, el autor cuestiona el logro de una estrategia exitosa en un ambiente de incertidumbre, sobre todo si quienes son llamados a aplicarla poseen una cultura poco adaptada a ambientes caóticos y cambiantes. Este nivel de adaptación ha sido expresado en los estudios de Geert Hofstede (2008), por un “Índice de evasión de la incertidumbre” (UAI, acrónimo de *Uncertainty Avoidance Index*).<sup>2</sup> Según Hofstede, en una sociedad de alto índice UAI la toma de decisiones no es lo suficientemente creativa e innovadora, mientras que las culturas con un bajo índice UAI se sienten más cómodas en situaciones de cambio, ya que conciben la innovación y la creatividad como motores del desarrollo social.<sup>3</sup>

Para el caso nacional, fuertemente influenciado por el modelo prusiano de *Auftragstaktik* —en donde la iniciativa de los comandantes es exigida al máximo— paradójicamente el índice UAI es muy elevado: 86% según Hofstede (índices similares para toda América Latina). Ello debiera traducirse en que nuestro Ejército —representativo de la sociedad chilena— esté conformado mayoritariamente por personas que se sienten incómodas ante situaciones no estructuradas. Con respecto al liderazgo, es factible pensar que en una cultura con alto índice UAI se demande un líder directivo.<sup>4</sup>

En consecuencia, una primera interrogante de este artículo se refiere a si nuestra cultura militar es determinante para la aplicación de doctrinas y experiencias foráneas; en segundo término, si nuestro Ejército realmente genera las condiciones para

desarrollar un estilo de mando tipo *Auftragstaktik*; una tercera inquietud es saber si podemos potenciar las condiciones en que nuestros comandantes se forman en el entrenamiento de combate y en la vida cotidiana de cuartel.

Por ello, este trabajo intenta advertir de lo anterior y esbozar ciertos lineamientos para avanzar en la consolidación de un verdadero espíritu de “Mando tipo misión” en nuestros comandantes; esto es, cultivar en ellos la osadía, el ingenio y la astucia en ambientes de fuerte incertidumbre, como son las situaciones de conflicto.

## Génesis del *Auftragstaktik* y del “Mando tipo misión” en nuestro Ejército:

### El *Auftragstaktik* en el ejército prusiano.<sup>5</sup>

Pese al cúmulo de experiencias históricas previas, todo pareciera indicar que recién las nociones tratadas por Clausewitz y Jomini en sus obras “*De la guerra*” (1832) y “*Tratado del arte de la guerra*” (1837), respectivamente, teorizaron del conflicto bélico como fenómeno violento y caótico y de los efectos de la niebla y la fricción del combate. Hasta fines del siglo XVIII y tomando como referencia los éxitos de Federico El Grande,<sup>6</sup> el entrenamiento de las unidades se basaba en el perfeccionamiento de ejercicios “reglamentarios” de combate, practicados en “Campos de Marte”, en donde el genio del comandante se expresaba básicamente en la aplicación de estos modelos en el campo de batalla. Posteriormente, Napoleón incorporó a este modelo de relativa rigidez la importancia de la “intención del comandante”, cuya innovación y aplicación explican en parte sus más grandes victorias, pero también su derrota definitiva en Waterloo.

“*Scharnhorst, Gneisenau, Clausewitz y Moltke comprendieron que era necesario integrar esta interpretación única y esencial en las instituciones militares prusianas*,”<sup>7</sup> uniendo la perspectiva clausewitziana de la fricción y niebla del combate al legado de Napoleón sobre la libertad de acción.

Gracias a esta transformación, denominada “control por medio de directivas” por Gneisenau, cada soldado estaba consciente que debía actuar de manera autónoma en el caos del combate e, incluso, incrementar este caos para su provecho, lo que constituyó una estructura intelectual sin precedentes en las filosofías de mando desarrolladas hasta la fecha.

Por ello, para el coronel Trevor Dupuy la cuestión filosófica esencial que origina el concepto de *Auftragstaktik* consiste en la “*institucionalización del desorden del combate*”,<sup>8</sup> es decir, en la aceptación de un ambiente de batalla caótico, incontrolable e irracional como nueva forma de enfrentar la guerra. De hecho, “*toda la historia del desarrollo del Auftragstaktik (táctica de misión) se resume en una sola cuestión: cómo el ejército prusiano percibía la conducción de la guerra*.”<sup>9</sup>

Posteriormente, la Segunda Guerra Mundial ilustraría la ventaja de aceptar la confusión como una normalidad del combate, por cuanto numerosas batallas resultaron victorias para las fuerzas alemanas pese a los éxitos tácticos que estuviesen teniendo las fuerzas aliadas, derivado justamente de la mayor capacidad de resistencia al caos y a la prevalencia de la *Wehrmacht* en situaciones de confusión, con soldados mejor adaptados a “*coyunturas inciertas y peligrosas y al sentimiento de inseguridad*.”<sup>10</sup>

Cabe resaltar que esta filosofía de mando no solo permitió descentralizar la toma de decisiones, sino que incrementó la rapidez y la precisión del proceso decisional, al permitir a los mandos subordinados actuar sin esperar la aprobación superior y resolver con la información inmediata que proporciona el campo de batalla.

Finalmente, desde fines de la Segunda Guerra Mundial, el *Auftragstaktik* se expandió por los ejércitos occidentales, con la secuela de influencias esperable en el resto del mundo, y la intención del comandante se convirtió en la piedra filosofal de la doctrina del mando tipo misión, como lo recordara tan claramente en mariscal de Campo Vicomte Slim: “*Publiquée bajo mi nombre numerosas órdenes de operaciones y otras tantas directivas... pero hay en esas órdenes un párrafo que siempre escribí yo mismo... el párrafo de la intención*”.

### **La doctrina del “Mando tipo misión” en nuestro Ejército**

El estilo de “Mando tipo misión” asociado al *Auftragstaktik*, se fundamenta en la perfecta comprensión de la intención del comandante y de la autonomía otorgada a sus subordinados. El complejo sistema de mando y control alemán original tuvo su génesis en un contexto histórico y sociocultural muy distinto y en nuestro Ejército se ha venido amalgamando con otras diversas corrientes de pensamiento, no todas ellas necesariamente concordantes en el fondo.

El texto doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas define como uno de los principios del mando y control de las fuerzas la *Descentralización en la ejecución*, en donde para que tenga éxito “*es preciso que la voluntad e intenciones del comandante operacional, plasmadas en su plan de operaciones, sean perfectamente comprendidas por los mandos subordinados*.”<sup>11</sup>

A nivel institucional nuestro texto matriz, El Ejército y la Fuerza Terrestre, resalta el mando tipo misión como contexto bajo el cual se desarrolla el proceso de planificación militar (PPM), definiéndolo como “*una filosofía de mando descentralizado, diseñado para situaciones complejas, de aislamiento, dinámicas y contradictorias, como lo son las propias del campo de batalla*”<sup>12</sup> e identificando cuatro principios básicos: rápido proceso de toma de decisiones; entender y actuar dentro del concepto de la intención del escalón superior; iniciativa y creatividad ante la ausencia de órdenes; y determinación por parte del comandante en la búsqueda de la fuerza del adversario.

Nuestro reglamento de operaciones se refiere al mando tipo misión,<sup>13</sup> destacando sus ventajas ante situaciones complejas, dinámicas y contradictorias.

Finalmente, nuestro reglamento de planificación, texto clave del Ejército para la planificación de las operaciones en el modelo táctico-operacional de la guerra de maniobras, también incorpora dicha filosofía.<sup>14</sup> Constatando la incertidumbre con que se ejerce el mando, resalta la confianza y el entendimiento mutuo como elementos importantes para promoverlo e identifica cinco principios para su aplicación: la unidad de esfuerzo; la libertad de acción; la confianza; el entendimiento mutuo y la toma de decisiones efectiva y oportuna.

Sin embargo, pese a los basamentos doctrinarios anteriores, no existe certeza que el espíritu del mando tipo misión sea aplicado y fortalecido en el día a día, como bien lo advierte nuestra doctrina matriz.<sup>15</sup> En efecto, en una estructura organizacional jerarquizada y vertical y en donde otros conceptos se encuentran también ampliamente difundidos — como la “responsabilidad” que debe asumir cada comandante por sus decisiones — muchos aspectos juegan en contra de la aplicación del mando tipo misión o, al menos, no la estimulan. Además, depende de la cultura de mando de la organización, como lo constata nuestra propia doctrina de operaciones.<sup>16</sup>

¿Cómo compatibilizar, en el cumplimiento de un orden superior, la confianza en el subordinado a quien hemos delegado su dirección y ejecución versus la “necesidad” por guiarlo y controlarlo detalladamente en su misión, si finalmente seremos nosotros quienes responderemos por su cumplimiento exitoso?

Es esta permanente dicotomía la que probablemente atente contra el fortalecimiento y aplicación diaria del *Auftragstaktik* en nuestro Ejército. Si a ello le adicionamos la constante rotación —especialmente de oficiales— producto de las destinaciones anuales, el cuadro se vuelve más complejo, al diluir las confianzas que se hayan generado en el tiempo.

A continuación veremos cómo este problema ha sido estudiado en otras latitudes, en contextos culturales distintos.

## Entendiendo el problema actual

Algunos autores cuestionan si ciertas nociones, fundamentalmente anglosajonas (como los conceptos de “Estado final deseado” y “Operaciones basadas en efectos”) y la incorporación de determinadas tecnologías (como la digitalización del campo de batalla), estimulan la forma de pensamiento y filosofía del mando tipo misión.<sup>17</sup> Otros critican la incorporación a la doctrina propia de doctrinas y experiencias foráneas sin la reflexión adecuada,<sup>18</sup> al estilo “copiar-pegar” que en ocasiones nosotros también acostumbramos a realizar.

Sin ir más lejos, el comandante Jarymowycz afirma en su artículo que “...[el Ejército Canadiense]... es

*incapaz de adoptar la aproximación alemana frente a la guerra*.”<sup>19</sup>

Para David Alberts y Richard Hayes,<sup>20</sup> los actuales estilos de mando pueden distinguirse según dos aproximaciones: aquellos centrados en la “*exploración del problema*” (como sería la doctrina británica) y los que apuntan a la “*resolver el problema*” (como sería la doctrina USA). Las directivas para resolver un problema serían mucho menos detalladas (hasta tres veces) que aquellas destinadas a resolverlo, las que se concentran de manera más precisa en las formas de alcanzar los objetivos.

En consecuencia, según el estilo de mando imperante, las formas de conducción debieran llevarnos a dos caminos: inducir a los subordinados a alcanzar una solución (pre)determinada (*resolver el problema*) o bien determinar ciertas condiciones en donde cada cual es libre de buscar la solución óptima (*explorar el problema*).

A continuación veremos en un breve resumen, uno de los aspectos más importantes de un interesante artículo de Keith Stewart<sup>21</sup> sobre el contenido de la intención según la cultura organizacional de cada país, la efectividad de la transmisión de la intención del comandante en un contexto experimental y el rol que juega esta intención en el proceso de emisión de órdenes de una organización militar.

Basado en tres estudios diferentes, Stewart identifica los siguientes contenidos repetitivos en las intenciones formuladas durante ejercicios de entrenamiento (el número indica la prioridad dada en cada estudio a los distintos componentes):

Componente del enunciado de la intención (según Murphy/Klein)	Murphy <sup>22</sup> Ejército australiano	Klein y otros <sup>23</sup> Ejército de USA	Molloy y otros <sup>24</sup> Ejército británico
• Objetivo(s) de la misión	1	1	2
• Imagen del resultado esperado	2	1	1
• Motivo de la misión	3	7	4
• Secuencia del plan	4	3	3
• Decisiones claves	5	6	-.-
• Restricciones y condiciones	6	5	7
• Justificación del plan	7	4	-.-
• Contra-objetivos	8	8	-.-

La tabla muestra que, aun cuando cada estudio fue realizado con propósitos y metodologías distintas, existe una coherencia general en los resultados. Sin embargo, la componente “Motivo de la misión” se distingue por su disparidad. Aun cuando en la doctrina norteamericana se debe conocer el plan hasta dos escalones superiores, la baja importancia a este aspecto (7º lugar) podría deberse a su estilo de control detallado, en donde la comprensión del contexto por parte de los subordinados es menos relevante.

Otro estudio muestra resultados interesantes.<sup>25</sup> Ante el requerimiento a 60 oficiales de evaluar qué consideraban más importantes como comandantes, los resultados obtenidos fueron:

Respuestas obtenidas	Ejército británico	Ejército USA
Intención del comandante	80%	40%
Tarea	0%	30%
Objetivo	(sin datos)	30%

Lo anterior podría tener muchas explicaciones. Sin embargo, ante ejércitos que privilegian el mando tipo misión (al menos en sus textos), queremos pensar que resultados tan disímiles como los mostrados previamente podrían deberse a que el espíritu de la letra de la doctrina no se ha encarnado en la mente de los llamados a aplicarla.

En Chile no conocemos estudios similares. No obstante, los estudios de Geert y la experiencia profesional permiten inferir ciertas falencias factibles de subsanar, como veremos a continuación.

## El Mando tipo misión en nuestro Ejército: Algunas proposiciones

La expresión “a mi comandante le gusta de esta manera” o la advertencia “no creo que mi mayor esté de acuerdo con esta solución” que a veces escuchamos en la vida militar cotidiana, pueden ser interpretadas de dos maneras: por una parte, podría corresponder a un fuerte entendimiento de la personalidad del comandante, lo que siempre es conveniente; pero, por otro lado, podría significar que esa unidad está acostumbrada a actuar bajo un marco determinado, restringido, en el que solo ciertas formas de acción o soluciones son aceptables.

Esto último implicaría un liderazgo con alto grado de control detallado, alejado del mando tipo misión esperado.

### ¿Y nosotros, en dónde nos ubicamos?

Para evitar cultivar un estilo de liderazgo que restrinja la libertad de acción e iniciativa de nuestros subordinados y, al contrario, fomente en ellos el actuar iluminados por la intención más que por una tarea específica, ciertas acciones pueden ponerse en ejecución, incluso en nuestra vida militar diaria.

De acuerdo a la literatura actual, especialmente aquella relacionada con el liderazgo, existen tres herramientas importantes para actuar bajo situaciones de incertidumbre:

- ◆ El empoderamiento
- ◆ La comunicación
- ◆ La confianza

A ellas agregaremos el entrenamiento realista como cuarto elemento.

El concepto “**empoderamiento**”<sup>26</sup> es un neologismo (*empowerment*), “una suerte de filosofía de administración que consiste en delegar poder y autoridad a los subordinados dentro de una organización y además transmitirles y hacerles sentir que son ellos los dueños de su propio trabajo”<sup>27</sup>

La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. Esta filosofía reemplaza la clásica estructura jerárquica, en la cual el jefe orienta o sencillamente dispone a sus colaboradores el “qué” y “cómo” hacer lo que se debe hacer, por cuanto se estima que si no existiese la idea del empoderamiento los miembros de una organización podrían llegar a ser absolutamente dependiente de las decisiones de sus superiores.

La descripción anterior podría parecer consustancial a la profesión militar, en donde cada comandante

posee un cierto ámbito de acción, normalmente bien definido en responsabilidades y atribuciones. Sin embargo, cuando el comandante superior, en su rol contralor, se involucra en exceso en el ámbito del subordinado, el empoderamiento pierde sentido. Lo mismo ocurre cuando, por exceso de celo, el comandante superior se encuentra permanentemente presente en las tareas que desarrollan los comandantes subalternos o cuando se realiza un “sobrecontrol” (por ejemplo, cuando para el regreso de un bus con oficiales subalternos tras una actividad académica, se designa un oficial jefe a su cargo, por el simple hecho de pensar que oficiales con 10 o 15 años de experiencia requieren de un superior que los controle).

La “**comunicación**” adecuada es otra herramienta para vencer la incertidumbre y potenciar el mando tipo misión. Órdenes claras, intenciones explícitas y completas y diálogo franco y abierto son la forma de cultivar esta comunicación, evitando la desinformación, la especulación y el rumor.

En este sentido, se deberá equilibrar adecuadamente dos extremos negativos: por un lado, intentar otorgar tanta información al subordinado que este se acostumbre a ambientes de baja incertidumbre; por otro, no proporcionarle la información mínima para que este comprenda y deduzca adecuadamente el propósito del escalón superior y el papel de la unidad en el conjunto, dos elementos claves del mando tipo misión.

La “**confianza**” representa el tercer elemento de esta tríada. Corresponde a la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y corresponde a una virtud potenciada a través de la sociabilización y educación de la organización, siendo elemental para enfrentar la ambigüedad que se produce en toda interacción humana.

Lamentablemente, los tres elementos anteriores se afectan en nuestros procesos anuales, normalmente de manera negativa. Las destinaciones y reencuadramientos, por ejemplo, afectan directamente las confianzas logradas y dificultan la comunicación entre personas que recién se conocen, con las consecuencias en el empoderamiento; lo mismo ocurre con los ciclos de entrenamiento anuales, especialmente en aquellas unidades con soldados provenientes del servicio militar obligatorio, por cuanto los avances logrados en ciertos ámbitos retroceden al ciclo siguiente. Asimismo, la estructura jerárquica vertical del Ejército y el nivel de control que se ejerce inciden en el fomento del mando

tipo misión. Lo anterior por cuanto normalmente solo se revista al subordinado directo el grado de cumplimiento de una misión (y no a las unidades subordinadas de él), lo que va generando que cada escalón de mando propenda a dirigir estrechamente las tareas de sus subordinados, a objeto de asegurar el éxito y estar en condiciones de responder en detalle por los resultados obtenidos.

Por ello se incorporó el “**entrenamiento realista**” como cuarto componente, por cuanto si bien ya ha sido dicho que la sociabilización y la educación son dos aspectos importantes, estas deben realizarse en un ambiente lo más cercano a la realidad.

En este sentido, debiera ser preponderante el trabajo en ambientes de incertidumbre en nuestro entrenamiento y en la vida cotidiana de cuartel. Para ello, el equilibrio en la información proporcionada y la confianza en los subordinados son primordiales. En consecuencia, cada vez que efectuemos ejercicios en terreno e incluso en las tareas administrativas de cuartel, debemos preguntarnos qué nivel de información es necesaria (no excesiva ni insuficiente), para que nuestros subordinados actúen en sus ámbitos de responsabilidad. Asimismo, debemos poner atención a las tecnologías y sistemas de enlace disponibles. Si acostumbramos a nuestros subalternos a aclarar permanentemente sus inquietudes por teléfono, a interceptarnos en terreno ante la primera duda que se les presente, a navegar solo con sistemas GPS o a encuadrarse mecánicamente en medidas de coordinación y tablas de sincronización, los haremos aún más dependientes. Por ello, pese a las tecnologías de la información (TICs) disponibles en nuestros sistemas de armas, no debemos formar a soldados dependientes de ellas, sino a personas capaces de actuar ante fallas o en ausencia total de contacto. Finalmente, debemos acostumbrarnos a asumir los probables errores o desaciertos de nuestros subordinados y reforzar en ellos la seguridad en sus decisiones. Esto es quizás uno de los aspectos más difíciles de consolidar, por lo que requiere una predisposición especial de toda la cadena de mando. Debiera obedecer a un proceso de aprendizaje mutuo y conocimiento gradual, en donde se vayan sucediendo experiencias de diversos tipos que vayan variando el empoderamiento otorgado y reforzando los lazos de comunicación, mientras se construye y consolida la confianza.

## Conclusiones

*“Nicht mehr befehlen als durchaus nötig.”*

*(Limitar las órdenes a lo estrictamente necesario).*

—Mariscal Von Moltke, 1869

*“Las doctrinas militares deben adoptar una filosofía de la iniciativa y del pensamiento creativo (...) más la oposición es asimétrica, más importante es esta tendencia.”*

—Clinton Ancker y Michael Burke, en *“Doctrine for Asymmetric Warfare”*.

La filosofía de mando, el estilo de liderazgo y la doctrina conforman una tríada muy importante al seno de las operaciones de combate.

En un ambiente cambiante, confuso, violento y caótico, en donde resulta mucho más probable que eventos inesperados se sucedan por sobre aquellos planificados, tres elementos cobran vital importancia:

- La capacidad de los comandantes subordinados para desenvolverse en estas situaciones confusas;
- El conocimiento que posee el comandante de sus subalternos y la confianza que les otorga para atreverse a actuar ante el desorden y la incertidumbre; y
- La confianza en sí mismo —y su corolario, la libertad de acción— de cada uno de estos comandantes para identificar riesgos y nuevas oportunidades y actuar en consecuencia.

No obstante, otorgar libertad de acción a nuestros escalones subordinados ha tenido siempre un elevado grado de dificultad, fenómeno que se hace particularmente complejo en las relaciones que se producen entre el conductor político y el conductor estratégico.

Para enfrentar lo anterior, existen dos tendencias relativamente fáciles de identificar, según el grado de centralización del mando y la importancia dada a ciertos aspectos:<sup>28</sup>

- El “Mando por órdenes” (o *Befehlstaktik* según la denominación alemana), que fortalece un mando centralizado y hace énfasis en la precisión de las órdenes dadas, como sería el caso de los ejércitos chino y soviético (de la ex URSS).
- El “Mando tipo misión” o “Mando por objetivos” (*Auftragstaktik*), con un control central mínimo y basado en la precisión de la misión (caso del ejército israelita y del ejército alemán de la Segunda Guerra Mundial). La intención del comandante —elemento central de este tipo de liderazgo— implica que no exista “una” solución al problema, sino varias soluciones

posibles, según diversas circunstancias que varían en el transcurso de las acciones.

Nuestra doctrina *“recalca el mando tipo misión como el concepto de mando y control más adecuado para operaciones militares en ambientes indefinidos e inestables.”*<sup>29</sup>

El problema es que en ocasiones se produce un círculo vicioso entre aquella “visión” de liderazgo que se intenta instaurar desde los estamentos superiores hacia abajo (plasmada en la doctrina), versus la “demanda” de los subordinados a sus respectivos comandantes. En un estilo de mando tipo misión, si los subordinados prefieren y esperan ser mandados en detalle (sobre todo en situaciones complejas), los comandantes comienzan a percibir las dificultades que sus subordinados presentan cada vez que las cosas comienzan a salirse de su sitio y tienden a inmiscuirse más de la cuenta; por otro lado, este estilo restrictivo normalmente resulta cómodo a ambas partes, por cuanto para los comandantes es más directo y menos reflexivo, ya que todo pareciera depender de ellos, mientras le resta responsabilidad a sus subordinados, quienes pueden escudarse en el “fiel cumplimiento” de la orden recibida ante errores, desaciertos o consecuencias negativas derivadas del cumplimiento de una misión.

Debemos considerar que durante la participación de fuerzas nacionales en tareas al exterior, al integrar el Ejército unidades multinacionales, estos problemas se pueden agudizar, como lo expresó el general americano Wesley Clark de su experiencia en Kosovo (KFOR).

Lo importante es que también este círculo puede ser revertido a un ciclo virtuoso, si adoptamos las medidas necesarias y suficientes, de las cuales hemos pretendido dar solo algunas ideas.

Finalmente, todo parece indicar que, aun cuando el Ejército impulse una doctrina clara de mando tipo misión, es parte también del rol del comandante decidir qué estilo de liderazgo se adapta mejor a las capacidades de sus comandantes subordinados, a la tecnología disponible y al entrenamiento que la unidad haya podido realizar.<sup>30</sup> Lo realmente relevante es que esta decisión haya sido tomada oportunamente y que se haya encarnado en la mente de toda la unidad.

Es este proceso de educación y sociabilización en el mando tipo misión el que puede asegurarnos el éxito en un eventual conflicto futuro.

¿Seremos el mariscal Grouchy en un Waterloo del siglo XXI o encabezaremos el desfile triunfante de nuestras fuerzas...? ¿En nosotros la decisión! ■

## Referencias bibliográficas

1. RIQUELME C., Jaime. Estrategia militar e incertidumbre. ACAGUE, 2011.
2. El índice de evasión o aversión a la incertidumbre (UAI), se define como el mayor o menor grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas.
3. A modo de ejemplo, algunas culturas con bajos índices de UAI son China (30%), Reino Unido (35%); USA (46%); y otras con alto índice son Argentina (86%), Perú (87%), Francia y España (86% ambos).
4. GLOFFKA, Enrique (2012). Planificar para liderar. La Planificación y la toma de resoluciones en ambientes inciertos y crisis (borrador). Santiago, p. 23.
5. Un interesante e ilustrativo artículo sobre esta materia lo escribe BUNGAY, Stephen. THE ROAD TO MISSION COMMAND. The Genesis of a Command Philosophy (disponible en internet).
6. Para una profundización de este tema, ver PHILLIPS, Thomas (1944). Frederick the Great: Instructions for his Generals. Harrisburg, PA.
7. OLIVIERO, Chuck (2001). Auftragstaktik et désordre au combat. Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre. Vol. 4, N°2. p. 64.
8. DUPUY, Trevor (1977). A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945. Englewood Cliffs NJ. 1977.
9. OLIVIERO. op. cit.
10. Ibídem, p. 65.
11. MDN. Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. Santiago: 2011, p. 39
12. EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001 El Ejército y la Fuerza Terrestre. Santiago: División Doctrina. 2010, pp. 154-155.
13. EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001 Reglamento de Operaciones. Santiago: División Doctrina. 2009, pp. 75-79.
14. EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001 Reglamento de Planificación. Santiago: División Doctrina. 2009, p. 9.
15. EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001. Op. cit., p. 155.
16. EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001. Op. cit., p. 78.
17. SAMSON, Vincent. Auftragstaktik, du principe aux réalités. Héraclès N°3, julio-agosto 2009.
18. OLIVIERO, Chuck. Confiance, guerre de manoeuvre, commandement de mission et l'Armée de terre canadienne. (Obtenido de Internet el 10.ENE.2012 en [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_01/iss\\_1/CAJ\\_vol1.1\\_05\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_01/iss_1/CAJ_vol1.1_05_f.pdf))
19. JARYMOWYCZ, Roman Johann. Doctrine. Un bref commentaire. (Obtenido de Internet el 30.DIC.2011 en [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_04/iss\\_3/CAJ\\_vol4.3\\_17\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_17_f.pdf)).
20. ALBERTS, David S. y HAYES, Richard E. (1995). Command Arrangements for Peace Operations, Washington DC.: CCRP Publications Series.
21. STEWART, Keith (2009). Le commandement de mission: exploration ou résolution de problème? Revue militaire canadienne, Vol. 9, N° 4.
22. MURPHY, P.J. (2002). Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent. DSTO-TN-0471.
23. KAEMPF, G., KLEIN, G. y KYNE, M. (1993). A Study of How Field Commanders Express Their Intent. Fairborn (Ohio): Klein Associates Inc.
24. MOLLOY, J.J., BLENDALL, C., PASCUAL, R.G. y CAMPBELL, A. (2003). Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final Technical Working Paper. QINETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0.
25. FIRTH, A. D. United in Fact? A Critical Analysis of Intent and Perception in the Application of American and British Army Doctrine. School of Advanced Military Studies. Fort Leavenworth: 2003 (en STEWART, op. cit., p. 54).
26. Es nativa de su original en inglés y tiene su origen en la palabra empower, cuyo significado es habilitar o autorizar.
27. GLOFFKA, op. cit., p. 27.
28. Adaptación basada en la descripción de STEWART, op. cit., pp. 50-59.
29. EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001, op. cit., p. 11.
30. Ibídem, pp. 30-31.
- Coronel (Retirado) Aleksí Gloffka Reyes, Ejército de Chile, fue Oficial de Artillería, Oficial de Estado Mayor del Ejército y de la Armada, Magíster en Ciencias Navales y Marítimas con mención en "Estrategia", Máster en Ciencias Históricas, Filológicas y Religiosas ("Pensamiento Estratégico") por la Ecole Pratique des Hautes Études (Paris) y graduado del Curso Superior de Defensa del Collège Interarmées de Défense de Francia como «Experto en Defensa, Gestión, Mando y Estrategia». Se desempeñó como Jefe del Departamento de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (2011-2012) y fue Comandante del Regimiento de Artillería N 1 "Tacna"(2013). Actualmente se desempeña en la empresa privada. (Correo electrónico: [aleksigloffka@yahoo.com](mailto:aleksigloffka@yahoo.com)).

## Bibliografía

- ALBERTS, David S. y HAYES, Richard E. (1995). Command Arrangements for Peace Operations. Washington DC.: CCRP Publications Series.
- BUNGAY, Stephen. THE ROAD TO MISSION COMMAND. The Genesis of a Command Philosophy. (Obtenido en Internet el 10.ENE.2012 en [http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/2262587B\\_5056\\_A318\\_A8FC046DA087B3EC.doc](http://www.raf.mod.uk/pmdair/rafcms/mediafiles/2262587B_5056_A318_A8FC046DA087B3EC.doc))
- EJÉRCITO DE CHILE. DD-10001. El Ejército y la Fuerza Terrestre. Santiago: División Doctrina. 2010.
- EJÉRCITO DE CHILE. La amistad profesional y la Guerra de Maniobra. Santiago: División Doctrina. (1ª edición) Mayo del 2008.

EJÉRCITO DE CHILE. La Libertad de Acción y la Iniciativa en la Guerra de Maniobra. Santiago: División Doctrina. (2da edición) Junio del 2008.

EJÉRCITO DE CHILE. RDO-20001. Reglamento de Operaciones. Santiago: División Doctrina. 2009.

EJÉRCITO DE CHILE. RDPL-20001. Reglamento de Planificación. Santiago: División Doctrina. 2009.

DUPUY, Trevor (1997). A Genius for War: The German Army and General Staff, 1807-1945. Englewood Cliffs, NJ.

JARYMOWYCZ, Roman Johann. Doctrine. Un bref commentaire. (Obtenido de Internet el 30.DIC.2011 en [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_04/iss\\_3/CAJ\\_vol4.3\\_17\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_17_f.pdf)).

MDN. Doctrina para la acción conjunta de las Fuerzas Armadas. Santiago: 2011.

OLIVIERO, Chuck (2011). Auftragstaktik et désordre au combat. Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre. Vol. 4, N°2, p. 64.

OLIVIERO, Chuck. Confiance, guerre de manoeuvre, commandement de mission et l'Armée de terre

canadienne. (Obtenido de Internet el 10.ENE.2012 en [http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol\\_01/iss\\_1/CAJ\\_vol1.1\\_05\\_f.pdf](http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_01/iss_1/CAJ_vol1.1_05_f.pdf))

SAMSON, Vincent (2009). Auftragstaktik, du principe aux réalités. Héraclès N°3, julio-agosto.

STEWART, Keith (2009). Le commandement de mission: exploration ou résolution de problème?

Revue militaire canadienne, Vol. 9, N° 4.

MURPHY, P. J. (2002). Forays into Command Intent: Assessing the Components of Intent Statements and Developing a Methodology for Measuring Shared Intent. DSTO-TN-0471.

KAEMPF, G.; KLEIN, G. y KYNE, M. (1993). A Study of How Field Commanders Express Their Intent.

Fairborn (Ohio): Klein Associates Inc.

MOLLOY, J. J.; BLENDL, C., PASCUAL, R. G. y CAMPBELL, A. (2003). Understanding and Supporting the Effective Formulation, Dissemination and Interpretation of Commander's Intent: Final

Technical Working Paper. QJNETIQ/KI/CHS/TWP030136/1.0.