

Los suboficiales y el mando tipo misión

Sargento Mayor Dennis Eger, Ejército de EUA

El Sargento Mayor Dennis A. Eger es el suboficial asesor de mayor antigüedad en el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura en el Comportamiento humano y una Maestría en Administración de recursos humanos. Sus previas asignaciones incluyen el Fuerte Hood, Fuerte Huachuca, Corea del Sur y Bélgica. El Sargento Mayor Eger se ha desplegado dos veces a Irak y una vez a Afganistán.

os líderes del Ejército reconocen la importancia de que las fuerzas se basan en la doctrina; la doctrina tiene los principios rectores fundamentales para llevar a cabo las operaciones actuales. Por otra parte, los soldados, tal vez, piensen que las ideas en la doctrina son teóricas y no les competen en lo que respecta a sus tareas cotidianas. Sin embargo, la doctrina de hoy en día es más accesible y relevante que nunca para los soldados.

Desde 2011, una iniciativa conocida como la Doctrine 2015 ha estado guiando una gran reorganización y revisión de la doctrina del Ejército para hacerla



Un Sargento mayor del Ejército Nacional de Afganistán graba un mensaje que ha de ser transmitido por radio sobre los insurgentes más buscados de alto valor en Afganistán en la Base Operativa Avanzada Shank, provincia de Logar, Afganistán, 18 de enero de 2012. El Sargento mayor le informa al pueblo de Afganistán las atrocidades y crímenes cometidos por estas personas y busca información sobre los mismos.

más útil en la fuerza.¹ No solo se ha actualizado el contenido de la doctrina, sino también una nueva jerarquía de publicaciones ha llevado la transferencia de ciertos temas doctrinales de los manuales de campaña a las nuevas categorías de publicaciones conocidas como las Army doctrine publications (Publicaciones doctrinales del Ejército, o ADP, por sus siglas en inglés) y las Army doctrine reference publications (Publicaciones de doctrina de referencia del Ejército, o ADP, por sus siglas en inglés). La doctrina del mando tipo misión del Ejército ha sido transferida a dos nuevas publicaciones doctrinales que legítimamente han recibido mucha atención desde su publicación en 2012: La ADP 6-0 y ADRP 6-0, las dos tituladas Mission Command.²

En muchas ocasiones, el Jefe de Estado Mayor del Ejército, el general, Raymond Odierno, ha destacado la importancia de integrar las ideas en la doctrina del mando tipo misión en cómo el Ejército lleva a cabo las operaciones en todo nivel de liderazgo. El nivel de esta visibilidad ha causado que algunos cuestionen su rol en el mando tipo misión porque si, según la doctrina, solo los comandantes ejercen o usan el mando tipo misión,

¿en qué es relevante la doctrina de mando tipo misión para los demás? Un grupo, en particular, que parece tener dificultades es el cuerpo de suboficiales. ¿En qué es relevante la idea del mando tipo misión del Ejército para los suboficiales? ¿Cuál es el rol que juegan los suboficiales?

Todos los suboficiales reconocen que los comandantes ejercen el mando y que los suboficiales los apoyan en el cumplimiento de la misión. Dado este proceso mental, muchos suboficiales tienen dificultades en la conceptualización de sus roles en el mando tipo misión. Cuando voy a campamentos, puestos e instalaciones militares en todas partes del país, sigo escuchando quejas similares de nuestros suboficiales: "El mando tipo misión, solo es algo para oficiales," o "Eso es asunto de los oficiales." Esta forma de pensar no puede estar más lejos de la verdad. Mi respuesta siempre ha sido la misma, "No, el mando tipo misión es asunto de líderes".

Como suboficiales y, especialmente, los suboficiales de mayor antigüedad, debemos cambiar la manera de pensar sobre el mando tipo misión. A fin de lograr este cambio, necesitamos comprender los elementos básicos del mando tipo misión y apreciar mejor el papel que desempeñamos en calidad de suboficiales en el mismo. Luego, podemos presentarles a nuestros subalternos cuál es el rol que juegan para ayudar a los comandantes a usar sus principios.

El mando tipo misión definido

El planteamiento del Ejército con respecto al mando tipo misión incorpora tres conceptos principales que usan los comandantes para superar los desafíos complejos de las operaciones militares. Los suboficiales juegan un rol directo para apoyar el uso de estos conceptos de los comandantes, descrito en la ADP 6-0 y ADRP 6-0 el ejercicio del mando tipo misión, la filosofía del mando tipo misión y la función de guerra del mando tipo misión. El ejercicio del mando tipo misión se refiere a una idea global que unifica la filosofía de mando y la función de guerra. La filosofía de mando tiene seis principios rectores y la función de guerra se divide en tareas y sistemas.

La filosofía del mando tipo misión. El mando tipo misión (filosofía) es "el ejercicio de autoridad y orientación por parte del comandante, mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir una iniciativa disciplinada según la intención del comandante, a fin de capacitar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de operaciones terrestres unificadas." Los principios del mando tipo misión son—

- Formar equipos cohesivos a través de la confianza.
 - Crear la comprensión compartida.
- Proporcionar una clara intención del comandante.
 - Ejercer la iniciativa disciplinada.
 - Emplear órdenes tipo misión.
 - Aceptar riesgos prudentes.⁴

La función de guerra del mando tipo misión. La

función de guerra del mando tipo misión es "las tareas y sistemas que desarrollan e integran las actividades que permiten que el comandante equilibre el arte del mando y la ciencia del control para integrar las otras funciones de guerra." Una de esas funciones es un grupo de acciones en curso que son agrupadas por su propósito; esto significa que la función de guerra del mando tipo misión es una manera estructurada en la que los comandantes coordinan numerosos procesos y actividades en un propósito común para que la fuerza cumpla las misiones y objetivos de entrenamiento.

El sistema del mando tipo misión. Por último, un sistema de mando tipo misión es la "configuración de personal, redes, sistemas de información, procesos y procedimientos, e instalaciones y equipamiento que permiten que el comandante lleve a cabo las operaciones. Esto significa que todo sistema de mando tipo misión es distinto porque, si bien sus componentes son similares, cada comandante los configura para apoyar la toma de decisiones y facilitar la comunicación en una operación dada. Los sistemas de mando tipo misión no son sinónimos a los sistema de información; un sistema de información solo es una parte de un sistema de mando tipo misión.

Es importante tener presente que uno de los componentes de un sistema de mando tipo misión es el *personal*. En el concepto doctrinal general de un sistema de mando tipo misión, el énfasis es que los comandantes sistemáticamente organizan las funciones



ército de EUA, Especialista Austin E

El Sargento mayor de comando, Thomas R. Capel, conversa con un grupo de Sargentos primeros, Sargentos mayores y Sargentos mayores de comando de la 159ª Brigada de Aviación de Combate en el aeródromo de Kandahar, Afganistán, 17 de enero de 2012. La visita de Capel fue concebida para conocer más sobre la misión, así como reunirse con los soldados y suboficiales de mayor antigüedad para ganar una mejor comprensión de sus desafíos y éxitos en la región.

subalternas, comenzando con las personas que las llevan a cabo para ejercer un mando y control eficaz.

En las siguientes secciones, se ofrece una interpretación práctica de cómo los suboficiales funcionan en apoyo del mando tipo misión. A fin de comprender el papel que desempeñan los suboficiales en el mando tipo misión, es útil considerar sus principios pertinentes en los niveles de líderes de mayor antigüedad, líderes en el nivel intermedio y líderes de primera línea.

Los suboficiales y la filosofía del mando tipo misión

En primer lugar, los suboficiales deben comprender el uso práctico de los seis principios del mando tipo misión. Estos principios pueden ayudar a los suboficiales, en todo nivel, a determinar cómo apoyar a sus comandantes. En la doctrina, se describe cómo los principios del mando tipo misión apoyan a los Comandantes y al Estado Mayor; sin embargo, la doctrina especifica muy poco sobre cómo se refieren a los Sargentos mayores. En la doctrina, se expresa que los Sargentos mayores de comando son parte del personal clave dedicado al mando tipo misión. Según la misma, los Sargentos mayores llevan a cabo las políticas, imponen estándares, dan asesoramiento e inician recomendaciones sobre asuntos que tienen que ver con los soldados. En las operaciones, los comandantes usan al Sargento mayor del comando, los Sargentos primeros de compañía y Sargentos de pelotón para extender la influencia de mando, evaluar el estado de ánimo de los soldados y dar apoyo en acontecimientos críticos.7

Los equipos cohesivos y la comprensión compartida. Los Sargentos mayores pueden ser confidentes de los comandantes. Se esfuerzan por apoyar a los comandantes a fin de crear un ambiente que fomenta la confianza mutua y el fortalecimiento de equipo. El fortalecimiento de equipo eficaz depende de cómo se fomenta la comunicación, comprensión y relaciones. Con ese fin, los Sargentos mayores se esfuerzan para garantizar que haya una comprensión compartida de la intención del comandante en todos los niveles y dan retroalimentación a los comandantes para ayudar a evaluar a la unidad. En combinación con esto, los Sargentos mayores usan su entrenamiento, capacitación y experiencias para servir como el nexo entre los comandantes y los soldados.

La intención del comandante e iniciativa disciplinada.

Los comandantes proporcionan la intención del comandante y sus Sargentos mayores garantizan que el propósito de una operación y el estado final deseado tengan sentido para todos los soldados.8 Por una parte, los sargentos mayores garantizan que todos los soldados comprendan cómo la intención del comandante es tanto factible como lograble. Además, garantizan que las personas adecuadas están en el lugar indicado con el equipamiento clave para lograr los resultados deseados por el comandante. Esto es lo esencial del mando tipo misión —a través de la iniciativa disciplinada, los soldados que comprenden el propósito y estado final deseado pueden encontrar diferentes maneras de cumplir la misión aún si los acontecimientos se desarrollan de manera imprevista.

Las órdenes tipo misión y los riesgos prudentes. Los subo-

ficiales profesionales dirigen el entrenamiento realista de alta calidad que logra la cohesión y disciplina de la unidad. Todo suboficial cultiva el hábito de la iniciativa disciplinada en los soldados, centrado en el logro de objetivos, según las órdenes tipo misión que destacan a los subalternos los resultados a lograr, en lugar de cómo lograrlos. Esto permite que los comandantes tomen riesgos prudentes a medida que establecen los objetivos.

Se emplean paralelamente los principios del mando tipo misión en los niveles subordinados de mando —los suboficiales de mayor jerarquía, los suboficial en el nivel intermedio y los líderes de primera línea. En sus respectivos niveles de organización y autoridad, estos suboficiales ayudan a los comandantes y líderes de pelotón mediante el fomento de la comprensión de los soldados en cuanto a la intención del comandante, el fortalecimiento de equipos cohesivos basados en la confianza mutua y la ejecución de las operaciones de manera disciplinada. La filosofía del





mando tipo misión solo fracasará si no se comprende la intención del comandante, o si los soldados ejercen una iniciativa indisciplinada. Desde esta perspectiva, queda claro el rol crítico que juegan los suboficiales.

Los suboficiales y la función de guerra que desempeña el mando tipo misión

A continuación, los suboficiales deben comprender su parte en el apoyo de tareas y sistemas subordinados de la función de guerra del mando tipo misión. Según la doctrina del mando tipo misión, dentro de la función de guerra del mando tipo misión, las tareas esenciales del comandante son—

- Impulsar el proceso de operaciones.
- Desarrollar equipos tanto dentro como fuera de la organización.
- Informar e influir a las audiencias dentro y fuera de la organización.

El comandante impulsa el proceso de operaciones a través de comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones.9 Mientras los comandantes usan la función de guerra del mando tipo misión para integrar las otras funciones de guerra movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, sostenimiento y protección— son los Sargentos mayores quienes proporcionan el asesoramiento sagaz sobre las capacidades, resultados, preocupaciones y puntos de fricción. Estos suboficiales proporcionan evaluaciones y retroalimentación constantes a sus comandantes para que los mismos puedan tomar decisiones bien informadas. Del mismo modo, los líderes de mayor antigüedad, en el nivel intermedio y de primera línea —por medio de la retroalimentación, entrenamiento, capacitación y experiencias— informan a sus comandantes sobre los planteamientos que funcionaron o no en el pasado. Pueden discutir la eficacia de diversas capacidades que se necesitan en todas las funciones de guerra.



Impulsar el proceso de operaciones. Los suboficiales de toda especialidad y en todo nivel juegan un rol directo en ayudar a los comandantes a impulsar el proceso de operaciones. Los suboficiales en el nivel más alto ayudan a los comandantes en cuanto a la organización de soldados con habilidades en diversas especialidades para apoyar la función de guerra pertinente. Los líderes en el nivel intermedio garantizan que estos soldados sean entrenados y compartan sus conocimientos con los comandantes sobre la disponibilidad o necesidad de las habilidades necesarias, a fin de que los comandantes tomen decisiones informadas. Los líderes de primera línea ejecutan la misión y desempeñan las tareas subordinadas dentro de la intención estipulada.

Los comandantes deben tener una comprensión razonablemente precisa del conjunto de problemas o de la misión para comprender y visualizar. A través de su liderazgo y experiencias, los sargentos mayores u otros suboficiales proporcionan información clave para apoyar a los comandantes en su proceso de comprensión y visualización.

Los comandantes describen y dirigen mientras los suboficiales ejecutan. En la ejecución, los suboficiales, en todo nivel, envían información a sus comandantes sobre todos los aspectos de la organización o misión, lo que permite que los mismos observen sus

organizaciones y hagan evaluaciones y ajustes precisos según sean necesarios. De esta manera, los suboficiales hacen posible el mando tipo misión.

Cómo desarrollar los equipos, informar e influir al público. Los Sargentos mayores y otros suboficiales en todo nivel pueden ayudar a los comandantes a crear equipos, informar e influir a distintos tipos de público. Mientra que los Sargentos mayores circulan en el campo de batalla, ayudan a crear equipos e influir a otros a través de la diseminación del mensaje del comandante. Los Sargentos mayores y otros suboficiales se comunican con los soldados y garantizan que se comprenda completamente la intención del comandante. Muchas veces, los suboficiales en el nivel intermedio y los líderes de primera línea tienen interacción diaria con el personal dentro y fuera de sus organizaciones. A través de la distribución del mensaje del comandante y del desarrollo de una comprensión compartida de la intención del comandante, ayudan al comandante a desarrollar equipos e influir a diferentes públicos.

Además de apoyar las tareas del comandante, los suboficiales, en todo nivel, juegan un gran rol en cuanto a lo que la doctrina llama las tareas de Estado Mayor y tareas adicionales (véase la ADRP 6-0 para adquirir una lista completa de tareas). Por ejemplo, los suboficiales son expertos en las actividades ciber-electromagnéticas,

administración de conocimientos y la instalación, operación y mantenimiento de las redes.

Los suboficiales y los sistemas del mando tipo misión

La última parte del mando tipo misión que los suboficiales deben comprender es el sistema de mando tipo misión el cual consta de personal, redes, sistemas de información, procesos, procedimientos, instalaciones y equipamiento. El elemento clave en todo sistema del comandante es su personal— el factor humano.

El personal. Se necesita el personal adecuado con el entrenamiento apropiado, según los trabajos, para que un sistema de mando tipo misión sea exitoso. Los comandantes dependen de sus expertos para recibir la información que necesitan a fin de ejercer el mando tipo misión, y los suboficiales en todos los niveles comparten la responsabilidad de garantizar que el personal en sus organizaciones esté adecuadamente entrenado y asignado.

Los Sargentos mayores y los líderes de mayor antigüedad, en el nivel intermedio y de primera línea constantemente evalúan el entrenamiento, capacitación y experiencias de sus soldados para garantizar que los mismos sean empleados para desempeñar sus tareas con máxima eficacia, según los sistemas de mando tipo misión de sus comandantes. Por lo regular, los Sargentos mayores evalúan los antecedentes y destrezas de las personas que entran a la unidad para determinar cómo éstos pueden apoyar eficazmente a la organización. Las evaluaciones periódicas llevadas a cabo por los suboficiales de mayor antigüedad y en el nivel intermedio, proporcionan a los comandantes la

retroalimentación necesaria sobre el rendimiento de los soldados y si los mismos cumplen los estándares de sus asignaciones.

Las redes, sistemas de información, procesos, procedimientos, instalaciones y equipamiento. Entre los componentes restantes del sistema de mando tipo misión, los suboficiales elaboran y ejecutan los procesos y procedimientos. Ayudan a mantener las redes, sistemas de información, instalaciones y equipamiento. Dado que los Sargentos mayores, suboficiales o líderes subalternos están en una posición destacada para las acciones tomadas en los componentes del sistema de mando tipo misión, es probable que sean los primeros que se den cuenta de lo que funciona o no. Estos suboficiales juegan un rol clave para pasar esta información a los comandantes a fin de que los mismos hagan los ajustes necesarios.

Conclusión

Si bien el mando tipo misión está centrado en el comandante e impulsado por el mismo, al examinar la situación, es fácil ver que los suboficiales en todos los niveles juegan un rol principal en el éxito del mando tipo misión. La filosofía del mando tipo misión, con sus seis principios, y la función de guerra del mando tipo misión, con sus tareas y sistemas, requieren una significativa participación por parte de los suboficiales. De hecho, la única manera de que los comandantes sean capaces de ejercer con éxito el mando tipo misión es contar con suboficiales entrenados, capacitados y experimentados en el primer plano de las operaciones.

Referencias Bibliográficas

- 1. La *Doctrine 2015* se refiere a una gran reorganización de las publicaciones doctrinales, comenzada en 2011 y prevista de ser cumplida en 2015. El propósito es reducir su tamaño y número, disminuir el tiempo de desarrollo y mejorar la colaboración y accesibilidad a través de la tecnología.
- 2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012); Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, Mission Command (Washington DC: U.S. GPO, 2012).
 - 3. ADP 6-0, p. 1.
 - 4. *lbíd.*, p. 2.
 - 5. ADRP 3-0, Unified Land Operations, (Washington DC: U.S.

- GPO, 2012), p. 3-2.
 - 6. ADP 6-0, p. 11.
 - 7. ADRP 6-2, p. 3-9.
- 8. La intención del comandante se define como "una clara y concisa expresión del propósito de la operación y el estado militar final deseado que apoya al mando tipo misión, proporciona el enfoque al estado mayor y ayuda a comandantes subalternos y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados por el comandante sin órdenes adicionales, aún si la operación se desarrolla de manera imprevista". Fuente: Joint Publication (JP) 3-0, Joint Operations, (Washington, DC: U.S. GPO, 11 de agosto de 2011).
 - 9. ADRP 6-0, p. 3-2.