



El capitán Joe Pazcoguín, comandante de la Compañía B, 1<sup>er</sup> Batallón, 67<sup>o</sup> Regimiento de blindados, 2<sup>o</sup> Equipo de combate de brigada, 4<sup>a</sup> División de infantería, habla con el 1<sup>er</sup> teniente Austin Cattle de la Compañía B y con el 1<sup>er</sup> teniente Mitchell Creel de la 530<sup>a</sup> Compañía de ingenieros durante una operación de despeje en la ciudad de Kandahar, Afganistán, 1 de febrero de 2005.

(Foto del sargento Seth Barham, PAO 4<sup>a</sup> División de Infantería)

# Un paradigma de diálogo y confianza

## El entrenamiento de Mando tipo misión del Ejército

Sr. Robert B. Scaife y

Teniente coronel (retirado), Packard J. Mills, Ejército de EUA

*Conozca a sus hombres, y sea constante en su búsqueda de líderes futuros —nunca sabe cuán pronto los pueda necesitar.*

—Gen. Matthew B. Ridgway

**E**n la Publicación de doctrina del Ejército de EUA (ADP) 6-0, *Mission Command* (Mando tipo misión), se define el Mando tipo misión como “el ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de órdenes de misión que permite la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, para empoderar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.”<sup>1</sup> Al analizar esta definición, queda claro que el comandante juega un rol central en el Mando tipo misión como nexo de mando y toma de decisión. Sin embargo, el liderazgo es corporativo, el cual surge de la inculcación de la filosofía de Mando tipo misión a través de los comandantes y los estados mayores a sus subalternos.<sup>2</sup> Al usar el liderazgo corporativo, los comandantes equilibran el arte de mando y ciencia de control.

Los comandantes y los estados mayores trabajan en conjunto para aprovechar las experiencias y conocimientos, a fin de llevar a cabo las misiones. El Mando tipo misión es el planteamiento doctrinal preferido para el comando y permite esta ventaja. La filosofía está basada en los siguientes 6 principios, a saber: crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua, desarrollar una comprensión compartida, proporcionar una intención del comandante clara, ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar un riesgo prudente.<sup>3</sup> El asunto es—¿Cómo los comandantes inculcan estos principios en las mismas entrañas de su unidad?

En la *Army Leadership Development Strategy* (Estrategia de desarrollo de líderes del Ejército, o *ALDS*, por sus siglas en inglés) de 2013, se reafirma un compromiso para con la Profesión de las Armas, la educación de toda la vida, la incorporación de los principios de Mando tipo misión en el desarrollo de líder.<sup>4</sup> La *ALDS* cuenta con las siguientes tres líneas de iniciativas: entrenamiento, capacitación y experiencia.<sup>5</sup> Estas tres líneas de iniciativas tienen lugar a través de los tres dominios de entrenamiento: el institucional, el operacional y el de auto desarrollo.<sup>6</sup>

La *ALDS* es clara: “el dominio operacional es donde los líderes adquieren la mayor parte de su desarrollo.”<sup>7</sup> En la actualidad, el entrenamiento en la *estación*

*de origen* es el nuevo lema de los oficiales de entrenamiento y operaciones en toda la fuerza.

La educación institucional en el Ejército puede considerarse como una línea base —un terreno común desde el cual cada soldado y oficial inicia el proceso de aprendizaje verdadero. Las graduaciones de las escuelas institucionales del Ejército no crean expertos, sino más bien, principiantes (oficiales en los niveles más altos); el diploma simplemente representa una licencia para aprender. Al comandante, como el experto o experta residente de la unidad, se le asigna la tarea de tutor, asesor y encargado de desarrollar a los principiantes.

## La creación de equipos cohesivos a través de la confianza mutua

El general Martin Dempsey, presidente de los Jefes de Estado Mayor Conjunto, estableció la premisa de Mando tipo misión para la fuerza conjunta en su documento oficial de 2012, “Mando tipo Misión.” En este documento, muestra que la confianza es el factor facilitador en las operaciones futuras. Dempsey cita una frase del Dr. Stephen Covey, que reza: “las operaciones se moverán a la velocidad de la confianza.”<sup>8</sup> Debido a los cambios en el tempo operacional y de las grandes áreas operacionales en red por la tecnología, las unidades estarán más ampliamente distribuidas y aisladas de otras unidades amigas que en el pasado. El aislamiento de las unidades resultará en una mayor necesidad de la descentralización del mando en todos los escalones.

En la ampliación del lema de confianza, las “Órdenes de marcha de 2012 del 38° Jefe de Estado Mayor del Ejército” se define aún más la confianza como los cimientos de la Profesión de las Armas. La confianza es entre los soldados y sus líderes, entre sus familias y entre el Ejército; y entre el Ejército y el pueblo estadounidense.<sup>9</sup> De hecho, la filosofía de Mando tipo misión significa que la confianza debe ser inspirada en todos los escalones del Ejército para que sea tanto eficaz como posible.

En *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Stephen Covey define la confianza como “partes iguales de carácter y competencia.”<sup>10</sup> Covey describe el carácter como una constante con base en la ética, y esencial para la “confianza en cualquier circunstancia.”<sup>11</sup> Por otro lado, la competencia es situacional; refluirá y fluirá dependiendo de factores tales como, capacidad de ser entrenado, voluntad y experiencia.

En el ejercicio de Mando tipo misión, resulta imperativo garantizar que tanto el carácter como la competencia sean promulgados en toda la fuerza. Tanto la ALDS como la *U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19*, no solo se considera el Mando tipo misión una función habilitadora de guerra sino también un “instrumento de cambio cultural.”<sup>12</sup>

La capacitación ética y el carácter en los soldados comienzan en los niveles iniciales de la Educación Militar Profesional (PME, por sus siglas en inglés). En el aculturamiento de los soldados para el Ejército, ya sea, en el entrenamiento de combate básico en la Academia Militar de Estados Unidos, en la Escuela de Aspirante a Oficial, o en el Cuerpo de Entrenamiento para Oficial de la Reserva, la piedra básica común para el desarrollo de carácter son los Valores del Ejército. Las tradiciones militares profesionales del Ejército y las instituciones educativas inculcan algo de los valores y éticas. Sin embargo, más allá de los bloques de instrucción del aula de clase, o memorización de los Valores del Ejército, ¿Cómo garantiza el Ejército que los valores del Ejército sean inculcados en la fuerza?

La respuesta yace en el uso práctico. Gran parte de la carrera de los soldados debe invertirse en el campo operacional, lejos de la escuela y de la comodidad de las soluciones proporcionadas por la escuela en los bloques de instrucción de *PowerPoint* de 50 minutos de duración. Es durante las tareas operacionales donde las palabras se ponen en acción y verdaderamente se inculcan los valores. La tensión de ser llamado para discernir acerca de dónde, en el espectro de valores, descansa una opinión, luego de estar despierto por varios días durante el entrenamiento o despliegues, mejora el carácter de un soldado. Por consiguiente, es en el crisol de esos momentos donde el Ejército fortalece sus valores institucionales al inculcar los dos componentes de confianza en sus soldados: carácter y competencia

El desarrollo de las competencias es donde el Ejército se destaca en muchos aspectos. La competencia funcional es relativamente sencilla de entrenar y poner a prueba. Los soldados motivados —a querer aprender un trabajo o tarea, y tener la capacidad de aprender— y los instructores competentes y conocedores, son una receta para la competencia funcional.

Sin embargo, con la creciente especialización de la fuerza a través de las especialidades ocupacionales militares, ¿cómo desarrolla el Ejército la competencia a través de una función de guerra o especialidad ocupacional?

Debido a múltiples factores, el entrenar a la fuerza en un nivel razonable de competencia a través de las funciones de guerra y especialidades ocupacionales en el nivel institucional, es una empresa difícil. Sin embargo, el liderazgo de la unidad puede desarrollar un régimen de entrenamiento en el nivel operacional para aumentar la eficiencia de conocimiento y experiencia mediante la *ALDS*.

En la *ALDS* se abordan las deficiencias inherentes del Sistema educativo institucional al reconocer que la responsabilidad de inculcar la filosofía de Mando tipo misión —especialmente, la creación de equipos a través de la confianza mutua— directamente recae en los líderes operacionales del Ejército. Sin embargo, la cultura del Ejército permanece característicamente definida “a través del control de arriba abajo, regulaciones infinitas e inspecciones centradas en información, en lugar de resultados.”<sup>13</sup> Por lo tanto, la confianza debe inspirarse en el nivel de unidad (es decir, *home-station training*) a través del diálogo y acción en todo el ciclo de rotación de generación de fuerza.

## La comprensión compartida

Parte de la filosofía del Mando tipo misión es el principio de crear una comprensión compartida entre los comandantes, sus estados mayores y sus subalternos. La confianza mutua y el desarrollo de equipo son la clave habilitadora del principio. Típicamente, los estados mayores logran una comprensión compartida de su misión y del ambiente operacional (OE, por sus siglas en inglés) cuando reciben una orden del cuartel general superior; a través del análisis de la orden y del OE mediante procesos de estado mayor (V.gr., la metodología de diseño del Ejército [ADM, por sus siglas en inglés], el proceso de toma de decisiones militares [MDMP, por sus sigla en inglés], o procedimientos de liderazgo de tropas [TLP, por sus siglas en inglés]); y el uso de principios de administración de conocimientos para procesar y analizar los datos que llegan al puesto de mando (convertir la información en conocimiento). Se podría fácilmente presumir que una orden de operación eficaz y oportuna proporciona las bases necesarias para desarrollar la comprensión compartida. Sin embargo, este proceso y herramientas solo son manifestaciones de todos los elementos que van a garantizar la comprensión compartida entre los comandantes, estados mayores y unidades subordinadas.

Institucionalmente hablando, el Ejército es relativamente exitoso en el uso del principio de comprensión compartida como una función del estado mayor. Al ahondar más profundamente en el principio, queda claro que para ser completamente exitoso, debe haber diálogo. En los diccionarios Oxford en línea se define el diálogo como “una discusión entre dos o más personas o grupos, especialmente, uno dirigido hacia la exploración de un tema, en particular, o a la solución de un problema.”<sup>14</sup> Cuando una persona comprende que el diálogo no es sencillamente una conversación, sino una tarea útil, positiva —los beneficios deben ser evidentes. Sin embargo, el Ejército enfrenta dos obstáculos significativos en cuanto a la institucionalización del diálogo.

En primer lugar y, quizás más fácil de tratar, es el común pero desafortunado malentendido de que el Mando tipo misión solo es para oficiales. Nada podría estar más lejos de la verdad. Como el sargento mayor Dennis A. Eger, declaró en el Simposio de Mando tipo misión del Ejército de EUA en 2013, “el Mando tipo misión no es un asunto que solo atañe a los oficiales, sino a los líderes.”<sup>15</sup> El rol que juega el suboficial en el

Mando tipo misión es el de facilitador. Los suboficiales lideran, son tutores y asesores de los soldados para que los mismos comprendan la intención del comandante y lleven a cabo la misión. Sin embargo, si el cuerpo de suboficiales considera que no tiene un rol que jugar en el Mando tipo misión y el cuerpo de oficiales, básicamente, cree lo mismo de los suboficiales, ¿cómo puede cambiar el Ejército esta concepción? La solución es el diálogo.

A fin de apoyar el ejercicio del Mando tipo misión, los suboficiales y oficiales continuamente deben dialogar para crear una visión compartida. Si los suboficiales sienten que están mirando el toro desde la barrera, a los mismos les resulta muy difícil comprometerse con la misión, o con la intención del comandante. Por lo tanto, los suboficiales deben ser incluidos en el proceso de estado mayor y de toma de decisiones. Los suboficiales pueden hacer aportes sustanciales. Además del papel que desempeñan los suboficiales como agentes de confianza en la ejecución de las misiones, el conocimiento y perspicacia de un suboficial, adquirido por experiencia, son invaluable en el entrenamiento y planificación de



Los soldados del Ejército de EUA asignados a la 12ª Brigada de aviación de combate y paracaidistas asignados al 1er Escuadrón (Aerotransportado), 91º Regimiento de caballería, 173º Equipo de combate de brigada de infantería (Aerotransportado) llevan a cabo una sesión de información previa a la misión para un asalto aéreo en el área de entrenamiento del Comando de entrenamiento multinacional conjunto del 7º Ejército, Hohenfels, Alemania, 19 de marzo de 2014.

(Foto de Gertrud Zach, Especialista de información visual)

las operaciones. En consecuencia, si el Ejército inculca la comprensión compartida entre oficiales y suboficiales de dos escalones superiores con el de dos escalones inferiores, el compromiso para con la misión será fácil de lograr.

En segundo lugar, es difícil crear un ambiente propicio al diálogo dentro de una unidad debido a varios factores, incluyendo, la presencia generalizada de la tecnología en la vida de los soldados. En efecto, la tecnología mantiene a muchos oficiales y suboficiales trabajando todo el tiempo a través de correos electrónicos, mensajes de texto, o llamadas de teléfono celular. Además, aun cuando los oficiales y suboficiales están fuera de servicio durante los despliegues, o cuando, en la noche, se retiran a casa en la guarnición, se ponen sus auriculares y comienza el proceso de relajamiento, desconexión con los demás en una forma de aislamiento social.

En cambio, no hace mucho tiempo —tal vez 20 años— en una escena típica de barracas, los soldados se sentaron alrededor de mesas para jugar a las cartas o dominó, típicamente, con palabras rudas, desahogándose y divirtiéndose como grupo. Al mismo tiempo, los oficiales se reunieron alrededor de una mesa en un comedor, o en un club de oficiales para discutir sobre la misión en curso, o algún otro tema de desarrollo profesional. Básicamente, los oficiales, suboficiales y soldados alistados, habitualmente participaron en una especie de diálogo informal constructivo después del trabajo que,

actualmente, el Ejército operacional, a menudo, pasa por alto, o le da muy poca importancia. Podría no verse el valor intrínseco de los soldados sentados alrededor de una mesa jugando a las cartas, sin embargo, en dichos lugares, los soldados pueden aprender quiénes verdaderamente son sus compatriotas — quién es un fanfarrón, quién es un hablador incesante, quién hace que se hagan las cosas.

Entre los oficiales que se sientan alrededor de una mesa de comedor, los comandantes podrían conocer más a su estado mayor: ¿Quién es temerario? ¿Quién es imprudente? ¿Quién piensa profundamente, y quién no? Sin embargo, en la actualidad, lo que normalmente sucede es que cuando el día de trabajo termina, los soldados toman distintos rumbos. Aunque quizás no intencionado, este aislamiento automático no contribuye, en lo absoluto, a inspirar la confianza que requiere el Mando tipo misión.

A diferencia, muchos de los aliados de EUA, han conservado el comedor de oficiales regimental, lo cual permite que los comandantes usen este foro para el diálogo regular con sus estados mayores. En este medio, se produce mucho desarrollo profesional. Los comandantes y los estados mayores pueden hablar libremente, y pueden sembrarse las semillas de un diálogo permanente.

A fin de ir más allá, se puede imaginar una situación similar en la que, informalmente, se reúne a los



soldados con los suboficiales. Quizás una vez al mes o trimestralmente, podría encontrarse un lugar para que toda una unidad se reuniera y compartiera sus pensamientos e intereses en un foro abierto basado en la confianza mutua y el diálogo.

El valor verdadero del diálogo se encuentra en la oportunidad para el desarrollo profesional y la creación de una comprensión compartida. La comprensión compartida desarrollada sobre una base de confianza, no sólo fomenta el compromiso de una unidad para con la misión, sino que también permite el espíritu de cuerpo y el compromiso personal de los soldados y los líderes entre sí. El diálogo es tan importante —que debería institucionalizarse en la mayor medida posible. La desconexión de los soldados ocasionada por el uso de los auriculares y los juegos de computadora deberá limitarse.

### La intención clara del comandante

Los comandantes deben decirle a los subalternos qué hacer, no cómo hacerlo. Volviendo al Manual de Campaña (FM) 100-5, *Operations*, el comandante de una unidad debe estar lo suficientemente preparado para:

Llevar a cabo su operación con confianza, prever los sucesos y actuar con audacia y

plenamente, para lograr su misión sin necesidad de recibir otras órdenes. Si se presenta una situación imprevista, los comandantes comprometidos con su unidad, deben comprender el propósito de la operación lo suficientemente bien como para actuar decisivamente, seguros de que están haciendo lo que su comandante les ordenaría hacer si estuviera presente.<sup>16</sup>

Esta idea se repite en la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 6-0, *Mission Command*:

Los comandantes expresan el motivo general de la operación de manera que las fuerzas comprendan por qué se lleva a cabo. Usan la intención del comandante para explicar el propósito más amplio de la operación, *más allá de la declaración de la misión*. Esto permite que los comandantes subordinados y soldados ganen conciencia de lo que se espera de ellos, cuáles son las limitaciones y, lo más importante, por qué se está llevando a cabo la misión.<sup>17</sup>

Ahora, con las operaciones que se mueven a ritmo acelerado y complejidad, debido en parte, a los avances tecnológicos y mecanización, la operación solo puede

Soldados del 2º Escuadrón, 11º Regimiento de caballería blindada, llevan a cabo una patrulla a pie en el Centro nacional de entrenamiento, Fuerte Irwin, California, 14 de febrero de 2013.

(Foto del sargento Adam Hoppe, PAO 11º Regimiento de caballería blindada)



planificarse hasta cierto punto de ejecución. Sin embargo, es a través de los principios de la comprensión y confianza compartida del Mando tipo misión que la intención del comandante puede ser expresada de manera que rinda los mejores efectos posibles por medio de la iniciativa.

El comandante desarrolla una declaración de sus intenciones por medio del pensamiento crítico y creativo. El diálogo entre los comandantes, sus estados mayores y soldados para crear una comprensión compartida apoya este proceso. Un planteamiento que utiliza el Ejército para facilitar el pensamiento crítico y creativo es la *metodología de diseño del Ejército* o ADM. Según lo definido en el ADP 5-0, *The Operations Process*, la ADM es:

Una metodología para el uso del pensamiento crítico y creativo a fin de comprender, visualizar y describir los problemas desconocidos y los planteamientos para resolverlos. La metodología de diseño del Ejército, es un proceso iterativo de comprensión y estructuración de problema que usa elementos del arte operacional para concebir y construir un planteamiento operacional, a fin de resolver los problemas identificados. Los comandantes y sus estados mayores usan la metodología de diseño del Ejército para que les ayude con los aspectos conceptuales de la planificación.<sup>18</sup>

Como un proceso de planificación descriptivo, la ADM se presta al diálogo que ayuda a comprender las tareas y objetivos emergentes. Sin embargo, el pensamiento creativo y crítico no necesariamente es el resultado del diálogo. ¿Cómo practica el Ejército el pensamiento crítico y creativo?

Muchos de los procesos utilizados por los estados mayores son ineludiblemente algorítmicos o cerrados. En otras palabras, consisten de fórmulas y son específicos; se prestan para la *verificación del bloque*. En comparación, la ADM es heurística, no se presta a la fórmula sino a un proceso de descubrimiento a través del uso de la experiencia y del sentido común. La metodología heurística usada en la ADM depende de cuán profunda y amplia sea la experiencia de los integrantes del estado mayor, en contraposición a las metodologías algorítmicas como el MDMP y TLP, que están estructurados con una plétora de *qué hacer* para guiar a un estado mayor inexperto.



El diálogo es un punto de partida ideal para la enseñanza del pensamiento crítico y creativo en una unidad y en el aspecto personal. Sin embargo, las destrezas de pensamiento crítico y creativo también deben ser practicadas en escenarios basados en el entrenamiento para preparar, a cabalidad, a los soldados y a sus líderes en el uso del Mando tipo misión. En la actualidad, el Ejército usa extensivamente el entrenamiento basado en escenarios y en la PME. Sin embargo, hay la expectativa de que el pensamiento militar convencional (V.gr., el MDMP y TLP) prevalecerá, en contradicción al lema habitual de entrenamiento de la PME de la fuerza, “cómo pensar y no, qué pensar.”<sup>19</sup> El desarrollar el pensamiento creativo y crítico ayuda a refinar el *coup d'oeil* (“movimiento del ojo”, o la capacidad del comandante y estado mayor de inmediatamente ver y evaluar el OE). ¿Cómo se desarrolla esto en un ambiente de entrenamiento de acción decisiva?

En primer lugar, cabe señalar que los paradigmas algorítmicos ocupan un lugar importante en



Los líderes de unidades de la 101ª División aerotransportada (Asalto aéreo) llevan a cabo una práctica de armas combinadas, 1 de abril de 2014 en el Fuerte Campbell, Estado de Kentucky, en preparación para una operación de asalto aéreo durante la Operación *Golden Eagle*.

(Sargento Brian Smith-Dutton, PAO 3º Equipo de combate de brigada, 101ª División aerotransportada)

el entrenamiento y en las operaciones, y no deben descuidarse. Al recordar el venerable programa de Evaluación y entrenamiento del Ejército, las unidades se centraban en las tareas funcionales en el nivel de unidades consideradas esenciales para el logro de la misión. Estas tareas fueron ensayadas y ejecutadas repetidas veces hasta el punto de que cuando una unidad lograba el estatus “T” (entrenada) era capaz de llevar a cabo la tarea de noche, bajo la lluvia y con una postura 4 orientada a la misión (conocida como MOPP 4). Este método tiene gran utilidad para ciertas tareas. Por ejemplo, tal vez una unidad de ingeniería tendrá que construir un puente para facilitar el cruce de un río. El momento para aprender

a construir un puente no es cuando se llega a la orilla de un río durante las operaciones con una división muy cerca.

Claramente, el dominio de las tareas funcionales mediante ejercicios es sumamente importante para llevar a cabo una misión. Sin embargo, al otro lado del paradigma de entrenamiento se encuentra el dominio heurístico. Aquí, los comandantes necesitan comprender y desarrollar no sólo *cómo piensan sus subalternos* sino también *qué piensan*. Un ejemplo de la popular serie *Star Trek* ilustra el punto. El *Kobayashi maru* era un ejercicio insuperable (con una sola excepción) concebido para poner a prueba el carácter de los futuros comandantes y también para revelar a sus superiores cómo y qué pensarían estos futuros comandantes cuando enfrentaran una situación ambigua, insuperable con desventajas abrumadoras.<sup>20</sup>

Además, para comprender la naturaleza de lo heurístico hay que poner en práctica el juicio intuitivo; es evidente el valor que tiene la dificultad del ejercicio. En vista de que los comandantes comprenden y visualizan mejor sus OE, a ellos les resulta instructivo poder intuir qué posiblemente harán sus líderes subordinados en un ambiente sumamente estresante y ambiguo.

A fin de demostrar la importancia del entrenamiento heurístico, tome en consideración que antes de la batalla del golfo de Leyte en la Segunda Guerra Mundial (1944-1945), la Armada Japonesa Imperial (IJN, por sus siglas en inglés) había extensamente estudiado las acciones previas de los almirantes de la Armada estadounidense. Al comprender que el almirante William F. Halsey, por lo regular, era agresivo en la búsqueda de los portaaviones japoneses, el plan de la IJN, denominado *Shō-Gō 1*, fue colocar una flota tipo señuelo liderada por el vicealmirante Jisaburō Ozawa, para hacer que la 3ª flota de Halsey se alejara del flanco oriental de las Filipinas. Luego de que los aviones de reconocimiento de la 3ª flota de Halsey ubicaron los buques de la flota señuelo de Ozawa, los persiguió justo como lo había predicho el comandante de la IJN, dejando sin vigilancia el estrecho de San Bernardino. Esto permitió que la Flota Central Japonesa pasara incólume a través del estrecho de San Bernardino y atrapara al contraalmirante Clifton y a su Unidad de Tarea 77.4.3, *Taffy 3*, con resultados casi desastrosos.<sup>21</sup>

En este ejemplo se describen a dos comandantes opuestos, pero los efectos de la heurística son evidentes.

La comprensión de la IJN sobre la motivación patológica de Halsey para destruir a cada uno de los portaaviones de la IJN, permitió que Ozawa ganara una ventaja en apoyo al *Shō-Gō 1*. Si la IJN no hubiera conocido las motivaciones de Halsey, tal audaz táctica hubiera probablemente sido eliminada de sus planes. La importancia de ganar esta clase de conocimiento y usar este tipo de razonamiento puede ser inculcada a nuestros líderes, pero esto no sucederá espontáneamente. Los comandantes y sus líderes deben tener un diálogo directo para lograr el nivel de conocimiento y sabiduría, pero ¿cómo?

Las unidades cohesivas se forjan en el crisol del combate y entrenamiento. Así como el acero afila el acero, los programas de entrenamiento de los comandantes afilan el acero de sus líderes y tropas subordinadas. No es suficiente estar conforme con el simple entrenamiento de tareas. Cuando las unidades se despliegan para recibir entrenamiento en el Centro Nacional de Entrenamiento, el Centro de Entrenamiento de apresto conjunto, o el Centro de apresto multinacional conjunto, ¿cuál es el estado final del entrenamiento que buscan los líderes? ¿Está usando el Ejército estos ambientes de entrenamiento como un crisol para forjar oficiales y soldados ágiles y adaptables que estén capacitados para ejecutar órdenes dentro de la intención del comandante, mientras ejercen la iniciativa disciplinada y aceptan riesgos prudentes? Aquí es donde el promulgar la doctrina y la inculcación de la filosofía de Mando tipo misión puede proporcionar el desarrollo del pensamiento creativo y crítico a través de la fuerza.

Desgraciadamente, cuando las unidades pueden desplegarse en un centro de entrenamiento principal, las rotaciones suelen ser nominalmente para entrenamiento y, en realidad, sólo para la certificación. Esto es contraproducente a la verdadera intención del entrenamiento. La certificación es modelada y uniforme, y por su propia naturaleza, restringe el pensamiento creativo. Así como los ingenieros necesitan poder construir un puente, de noche, bajo la lluvia y en su protección corporal tipo MOPP 4, también los comandantes y estados mayores, de quienes se espera que puedan lidiar con sucesos inesperados en ambientes operacionales complejos, deben poder llevar a cabo el entrenamiento que trata los desafíos a través del pensamiento creativo y crítico.

La filosofía de Mando tipo misión, permite que los comandantes y unidades desarrollen un ambiente de confianza y diálogo. Una parte de la confianza es que

los subalternos confían en que sus líderes les *permitirán fracasar*. El otorgarles a los subalternos la libertad de fracasar en el entrenamiento sirve dos propósitos. En primer lugar, aprender a través del éxito es muy difícil porque se aprenden pocas lecciones. En el entrenamiento de unidad, las expectativas deben limitarse a la competencia funcional, con la comprensión de que el liderazgo subordinado puede elegir sus propios cursos de acción en apoyo a sus comandantes. En segundo lugar, tomar riesgos que podrían llevar al fracaso en el entrenamiento es, por así decirlo, otra manera de diálogo. Es a través de la independencia de acción que tienen los líderes subordinados en el Mando tipo misión que los comandantes pueden comenzar a visualizar y desarrollar *cómo y qué* piensan sus subalternos y qué harán cuando se enfrenten a ciertos factores y situaciones estresantes.

Este es un cambio ideológico significativo en el entrenamiento de las unidades del Ejército. Las unidades deben centrarse en que mejore el entrenamiento, no simplemente entrenar a fin de *ganar* un ejercicio o entrenamiento para sencillamente cumplir con un bloque. El entrenamiento debe ser significativo para que facilite el diálogo con el objetivo de inspirar confianza entre una unidad y su comandante.

## **El ejercer la iniciativa disciplinada, usar las órdenes tipo misión y aceptar riesgos prudentes**

Así como los principios de la filosofía de Mando tipo misión se inculcan a una unidad, los comandantes y estados mayores deben sentirse cómodos con la idea de permitir que sus subalternos ejecuten una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante. Cuando las unidades tienen una base de auto confianza, confianza y diálogo, a través de un programa de desarrollo profesional robusto, los líderes subordinados deben estar dispuestos y ser capaces de tomar las riendas, por su propia cuenta, de una operación porque han desarrollado confianza en su propia capacidad y en la de sus subalternos. Según lo descrito en el ADRP 6-0, la iniciativa disciplinada es una acción en ausencia de órdenes, si las órdenes actuales ya no encajan con la situación, o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas. Los comandantes dependen de que sus subordinados actúen. La iniciativa disciplinada de un

subalterno puede ser el punto de partida para buscar la iniciativa táctica. Esta voluntad de actuar, ayuda a desarrollar y a mantener la iniciativa operacional usada por las fuerzas para establecer o dictar los términos de la acción en toda una operación.<sup>22</sup>

Nuevamente, el Mando tipo misión exige nada más y nada menos que confianza y pensamiento creativo y crítico. ¿Cómo institucionaliza el Ejército este principio? La respuesta es que los líderes deleguen tareas y confíen en sus subalternos.

Supongamos que un comandante asigna a un Estado Mayor sumamente funcional, con una base sólida de confianza, la tarea de establecer y administrar un polígono de tiro para la certificación del uso de sus rifles. El comandante confía que el Estado Mayor cumpla la misión sin tener que decirles *cómo* hacerlo. Al estar familiarizado con sus soldados, a través del diálogo permanente y el desarrollo profesional, los integrantes del Estado Mayor saben quién es capaz de administrar el polígono de tiro y quién necesita asesoramiento. Por lo tanto, dentro de las limitaciones de esta tarea, el Estado Mayor emite la orden al personal crítico asignado con sus respectivos papeles, mientras también proporciona tutoría a los soldados que quizás no sean tan capaces o competentes en operaciones que tienen que ver con un polígono de tiro. El Estado Mayor y los líderes subordinados pueden usar su juicio para ejercer la iniciativa disciplinada a fin de cumplir con la intención del comandante para la certificación del uso de sus rifles, de una manera que sirva mejor a la unidad y desarrollo, aún más, a los líderes.

Además, presumamos que se presenta un problema en el polígono de tiro. Al saber la intención del comandante, el Estado Mayor puede trabajar dentro de sus limitaciones para alcanzar el estado final deseado. No hay ninguna necesidad de volver al comandante para obtener más guía, a menos que surjan circunstancias imprevistas que podrían resultar en una falla fundamental de la misión, de no recibir más orientación ni recursos. La iniciativa disciplinada es hacer lo legal, moral y ético dentro de la intención del comandante para cumplir la misión.

Aquí, la orden de la misión era tan simple como, "me gustaría que todos estén certificados en el uso de sus rifles para el 15 de marzo, a más tardar." ¿Es esta información suficiente para que una unidad lleve a cabo la misión o tarea? En este caso, sí. Sin embargo,



Paracaidistas del 4º Equipo de combate de brigada, 82ª División aerotransportada, solicitan fuego indirecto durante el asalto del campo aéreo, 21 de junio de 2013, en la zona de asalto Sicily, durante la operación *Fury Thunder* en el Fuerte Bragg, Estado de Carolina del Norte.

(Sargento Juan F. Jimenez, PAO 4º Equipo de combate de brigada, 82ª División aerotransportada)

las órdenes tipo misión no necesariamente son tan cortas como la anterior. Mucho se ha hablado de las cortas órdenes del general Ulysses S. Grant impartidas al teniente general William T. Sherman, en su marcha al mar durante la guerra Civil. La información mínima en esas órdenes demuestra un alto nivel de confianza y competencia entre un comandante y un comandante subordinado. Por el contrario, un comandante, a veces, puede sentirse obligado a emitir más órdenes directivas dependiendo de quién sea el subalterno, el nivel de confianza, o la situación.

Sin embargo, debido a las complejidades de los OE y la velocidad de la guerra, resulta imperativo que los comandantes emitan órdenes reflexivas de la situación y según el nivel de confianza que le tengan a su Estado

Mayor, mientras aceptan riesgos prudentes. El aceptar riesgos prudentes es el punto culminante de los principios de la filosofía de Mando tipo misión:

Los comandantes se centran en crear oportunidades en lugar de sencillamente evitar la derrota —incluso, cuando prevenir la derrota parece más seguro. El calcular razonablemente e intencionalmente aceptar los riesgos no es jugárselas. Jugárselas, al contrario de la aceptación de riesgo prudente, es poner en peligro el éxito de toda una acción con un solo suceso, sin tomar en consideración el peligro que representaría para la fuerza que el suceso no se desarrollara según lo previsto. Por lo tanto, los comandantes evitan jugárselas. Los comandantes, cuidadosamente, determinan los riesgos, analizan y minimizan los riesgos dentro de sus posibilidades, y luego toman riesgos prudentes para aprovechar las oportunidades.<sup>23</sup>

Además, practicar emitir órdenes tipo misión basadas en resultados, en lugar de directivas para las tareas comunes y el entrenamiento, le permite al Estado Mayor fallar en un ambiente seguro. Este planteamiento se presta para mejorar el entrenamiento y el desarrollo profesional. Les permite a los comandantes aprovechar los conocimientos de su Estado Mayor y el ambiente relativamente benigno de entrenamiento para aceptar riesgos y crear ventajas de aprendizaje.

## Conclusión

El profesor de la Escuela de Guerra Naval de EUA, Milan Vego, hace un comentario de un artículo sobre la creatividad militar en *Joint Force Quarterly* en cuanto a que el pensamiento creativo y crítico se ve obstaculizado por las tendencias autoritarias de comandantes de mayor jerarquía, requerimientos burocráticos de la organización castrense que impone rutinas y resultados fijos, la conformidad que se agrava por medio de la misma estructura militar, la estrechez que lleva a oponerse a la cooperación, los puntos de vista dogmáticos en cuanto a la doctrina y el anti intelectualismo.<sup>24</sup> Estos obstáculos pueden ser difíciles de salvar, sobre todo en un Ejército que está tanto en proceso de reducción como en el de restablecimiento de su misión. Sin embargo, también se puede argumentar que ahora es el mejor momento para el establecimiento de una tradición de pensamiento creativo en el Ejército.

El Mando tipo misión intenta resolver “el conflicto interno que hay entre la voluntad y el juicio.”<sup>25</sup> La *voluntad* es “lo puedo hacer” y el *juicio* es “lo que no puedo hacer”. Samuel Lyman Atwood Marshall declara lo siguiente:

La voluntad no funciona en un vacío. No puede imponerse con éxito si escontraría a la razón. Las cosas no se hacen en la guerra principalmente por la voluntad de un hombre; se hacen porque son factibles. Los límites del comandante en la batalla se definen por medio de las circunstancias en general. Lo que él pide de sus hombres debe ser coherente con las posibilidades de la situación.<sup>26</sup>

Los comandantes pueden influir en la voluntad de los soldados al inculcar la filosofía del Mando tipo misión en sus Estados Mayores y subordinados. Su influencia modela la Profesión de las Armas a través de programas de desarrollo profesional rigurosos, las oportunidades para que los subalternos participen en el diálogo y en el desarrollo de líder.

El desarrollo de líder en la Profesión de las Armas se centra en los tres siguientes dominios: militar-técnico, o simplemente, competencia; moral-ético, o carácter; y, político-cultural, o cómo la unidad y su personal funcionan tanto dentro como fuera de la institución.<sup>27</sup> La filosofía del Mando tipo misión forma la base de la tutoría en estos tres dominios. A fin de desarrollar líderes ágiles y adaptables listos y dispuestos a llevar a cabo operaciones terrestres unificadas, las unidades deben poner en práctica y entrenar estos principios en todo lo que hacen.

Por otra parte, el Ejército necesita lo que el coronel Thomas M. Williams, denomina “herejes” — personas que cuestionan las ideas, normas y resultados aceptados.<sup>28</sup> A fin de facilitar el cuestionamiento, los comandantes pueden usar programas de desarrollo profesional para hacer que sus subalternos expresen sus propias ideas originales. Nuevamente, esto supone un nivel de confianza y buena voluntad que debe ser establecido en una unidad. Los comandantes deben alentar y permitir que sus subalternos se arriesguen a fracasar a través de soluciones creativas y audaces para los problemas.

Aparentemente, esto puede parecer contra intuitivo debido a la naturaleza del negocio del Ejército; el fracaso significa pérdida de equipamiento, recursos o personal. Sin embargo, ¿cuán a menudo se aprenden lecciones significativas de los éxitos? A los subalternos se les

debe permitir tomar sus propias decisiones y observar los resultados en un ambiente de entrenamiento seguro. De esta manera, pueden aprender de sus errores antes de embarcarse en misiones verdaderas donde el fracaso no es una opción. Es más probable que los fracasos en el entrenamiento lleven a forjar individuos mucho más polifacéticos y a éxitos futuros.

Por último, el diálogo abierto y la confianza son la base en sí del espíritu de cuerpo y la eficacia. Sin la

confianza, una unidad estaría maniatada por falta de comunicación. Sin un diálogo abierto, probablemente las unidades perderían oportunidades que mejorarían el desempeño. Con la confianza y el diálogo, pueden llegar a ser más cohesivos, con un enfoque único en cuanto a llevar a cabo operaciones terrestres unificadas para “evitar o disuadir el conflicto, prevalecer en la guerra y crear las condiciones necesarias para la solución favorable de conflicto.”<sup>29</sup> ■

*El señor Robert B. Scaife era instructor/facilitador en el Programa de Mando tipo misión del Centro de Simulacro multinacional conjunto, Centro de Entrenamiento multinacional conjunto del 7º Ejército en Grafenwöhr, Alemania, hasta junio de 2014. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Arkansas en Little Rock, Estado de Arkansas y becario Fulbright. Cuando se redactó este artículo, el señor Scaife estaba terminando su maestría en la Universidad Estatal de Kansas y el currículo de Mando y Estado Mayor con la Escuela de guerra Naval.*

*El Teniente coronel Packard J. Mills, Ejército de EUA, es un especialista administrador de un programa de entrenamiento con el Programa de Mando tipo misión del Centro de Simulacro Multinacional Conjunto en Grafenwöhr, Alemania. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Washington y una Maestría de la Universidad Militar Estadounidense. Sirvió en calidad tanto de oficial de blindados como de inteligencia, y se ha desplegado a Irak y Afganistán.*

## Referencias Bibliográficas

**Epígrafe:** El general Matthew B. Ridgway, “Liderazgo,” *Military Review*, (octubre de 1966): p. 8.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1.
2. Vermillion, M., John, “The Pillars of Generalship,” *Parameters*, XVII (2)(verano de 1987): p. 43.
3. *Ibíd.*, iv.
4. U.S. Army, Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013, (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf> (accesado el 31 de octubre de 2014), p. 10.
5. *Ibíd.*
6. *Ibíd.*
7. *Ibíd.*, p. 11.
8. Covey, Stephen, Dr., *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), cited in Chairman of the Joint Chiefs of Staff, white paper by Martin E. Dempsey, “Mission Command,” (Washington, DC: Joint Chiefs of Staff, 3 de abril de 2012), [http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white\\_papers/cjcs\\_wp\\_missioncommand.pdf](http://www.dtic.mil/doctrine/concepts/white_papers/cjcs_wp_missioncommand.pdf) (accessed 31 October 2014), 6.
9. Odierno, T., Raymond, “38th Chief of Staff of the Army Marching Orders: America’s Force of Decisive Action,” (Washington,

- DC: Department of the Army, enero de 2012) <http://www.chapnet.army.mil/pdf/38th%20CSA%20Marching%20Orders%20%28January%202012%29.pdf> (accessed 31 October 2014), p. 6.
10. Covey, p. 30.
11. *Ibíd.*, p. 31.
12. U.S. Army Combined Arms Center, Mission Command Center of Excellence, “U.S. Army Mission Command Strategy FY 13-19” (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Combined Arms Center, junio de 2013) [http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Army\\_Mission\\_Command\\_Strategy\\_dtd\\_12June%202013.pdf](http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Army_Mission_Command_Strategy_dtd_12June%202013.pdf) (accessed 31 October 2014), p. 4.
13. Vandergriff, E., Donald, “Misinterpretation and Confusion: What Is Mission Command and Can the U.S. Army Make It Work?” United States Army, [AUSA] Institute of Land Warfare, Febrero de 2013): p. 5.
14. Oxford Dictionaries Online, s.v. “dialogue,” [http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american\\_english/dialogue](http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/dialogue) (accessed 17 November 2014).
15. Eger, A. Dennis, sargento mayor, “NCOs and Mission Command,” 2013 AUSA Mission Command Symposium, <http://www.youtube.com/watch?v=EHU5CHon3eY> (accesado el 31 de octubre de 2014).
16. FM 100-5, Operations (Washington, DC: U.S. GPO, 1986 [obsolete]), <http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/>

[p4013coll9/id/893](#) (accesado el 31 de octubre de 2014), p. 22; ver Nelson II, T., John "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle," *Parameters*, XVII(3)(septiembre de 1987): p. 28.

17. ADRP 6-0, p. 2-3.

18. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, May 2012), p. 7.

19. Williams, M., Thomas, "Educación para el pensamiento crítico," *Military Review* (marzo-abril de 2013): págs. 56.

20. Meyer, Nicholas; Shatner, William; Nimoy, Leonard y Alley, Kirstie, *Star Trek II: The Wrath of Khan*, DVD, directed by Nicholas Meyer, Paramount Pictures, 1982.

21. Morison, Eliot, Samuel: *Junio de 1944-enero de 1945*, vol. XII of *History of United States Naval Operations in World War II*, (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 1986), págs. 317-338.

22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0, *Mission Command* (U.S. GPO, 2012) p. 2-4.

23. *Ibid.*, p. 2-5.

24. Vego, Milan, "On Military Creativity," *Joint Force Quarterly*, 70(3rd Quarter)(2013): págs. 83-86.

25. Vermillion, p. 49.

26. *Ibid.*; ver S.L.A. Marshall, *Men Against Fire: The Problem of Battle Command in Future War* (Gloucester, MA: Peter Smith Publishing, 1978), p. 175.

27. ADP 1, *The Army* (Washington, DC: U.S. GPO, septiembre de 2012), págs. 2-4.

28. Williams, p. 51.

29. ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, octubre de 2011), p. 1.



El 1<sup>er</sup> Teniente Nicholas Gregory, de rodillas, y el Sargento Robert White discuten sobre dónde desplazarse en Bak, provincia de Khowst, Afganistán, 5 de abril de 2010. Gregory y White están asignados a la Compañía D, 3<sup>er</sup> Batallón, 187<sup>o</sup> Regimiento de infantería, 3<sup>a</sup> Brigada de la 101<sup>a</sup> División aerotransportada. La finalidad de esta misión era despejar casas seguras y buscar lugares de escondites sospechados.

Foto: Ejército de EUA, Sgto. Jeffrey Alexander