



Ganador del 3^{er} premio en la competencia DePuy, 2013

El sargento de 1^a clase Sal Somoza, integrante del equipo de fuerza de seguridad para el Equipo de Reconstrucción Provincial de Farah, señala hacia el edificio del Centro de justicia el 4 de mayo de 2013, mientras proporciona seguridad durante una reunión con el Presidente del tribunal supremo de Farah, ciudad de Farah. (Foto del contraamaestre Josh Ives, Armada de EUA)

El camino hacia el mando tipo misión

Mayor Andrew J. Whitford, Ejército de EUA

El desarrollo de líder es la base fundamental para un Ejército estadounidense que practica el mando tipo misión en todo lo que hace. El mando tipo misión y el desarrollo de líder son interdependientes. El mando tipo misión trata de cómo peleamos, y el desarrollo de líder forma parte de cómo nos preparamos para pelear. El desarrollo de líder que excluye los principios del mando tipo misión,

o peor, que predica el mando tipo misión sin practicarlo, se priva así mismo de beneficiarse del potencial, conocimiento y experiencia humana que proporciona el mando tipo misión. Sin embargo, el hecho de que un Ejército estadounidense funcione de conformidad con los principios del mando tipo misión no sucede naturalmente, especialmente, en tiempo de paz. Cuán eficazmente el Ejército ponga en práctica los

principios del mando tipo misión será el producto del desarrollo de líder en un ambiente de tiempo de paz.

El traducir una visión de mando tipo misión en la práctica a través del desarrollo de líder en los campos de la educación, adiestramiento y experiencia resulta un desafío debido a la tensión que hay entre la incertidumbre y la necesidad de la sincronización. Los comandantes necesitan equilibrar el arte del mando con la ciencia de control. El mando tipo misión cuenta con un gran potencial para posibilitar el éxito operacional bajo condiciones de incertidumbre. Sin embargo, es posible que los comandantes intenten manejar la incertidumbre mediante el ejercicio de un mayor grado de control centralizado, contrario a la filosofía del mando tipo misión. Si bien la sincronización es necesaria, los comandantes todavía necesitan equilibrar cómo ejecutan el control sobre sus capacidades con el arte del mando. De esta manera, los comandantes pueden aprovechar las oportunidades originadas por el éxito en el lugar, o por las deficiencias del enemigo.

La solución de cómo los comandantes y líderes pueden maximizar la sincronización y el crecimiento a pesar de la incertidumbre proviene de la preparación que hace una realidad el mando tipo misión. Si el desarrollo de líder en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia en todos los escalones desarrolla una base de confianza, formará parte integral de la intención y de la comprensión compartida, entonces, las unidades podrán lograr sus misiones asignadas a un costo menor que si se ven obligadas a funcionar de una manera más directa.

El desarrollo de la filosofía del mando tipo misión del Ejército

El mando tipo misión, según aparece descrito en la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 6-0 (ADRP, por sus siglas en inglés), *Mission Command*, pareciera tener dos fuentes históricas de inspiración¹. La primera fuente es la tradición alemana de la *Auftragstaktik*. La idea que se esconde tras esta doctrina militar es la de comandar por medio de directivas en lugar de órdenes, dando de esta manera libertad a los mandos intermedios para planificar y disponer de la táctica), o tácticas orientadas hacia la misión las cuales describen, con amplitud, el compromiso del Ejército alemán con la iniciativa, agresión y juicio que era la raíz de su excelencia en cuanto a la táctica en el

siglo XIX y XX². La *Auftragstaktik* fue incorporada en el siglo XIX cuando el Cuerpo de Ejército Panzer cruzó el río en Sedan en mayo de 1940. Las prácticas del Ejército alemán les permitieron buscar la iniciativa, aun cuando eran superados en tropas y lograr el éxito a pesar de la pérdida de comunicación y otros percances imprevistos³.

La segunda fuente de principios del mando tipo misión son las tradiciones pragmáticas y democráticas de Estados Unidos cuando enviaba a los Ejércitos para ganar guerras, lo más pronto posible con la menor pérdida de vidas⁴. La iniciativa en la historia del Ejército es un proceso tanto de abajo arriba como de arriba abajo, y el mando tipo misión busca beneficiarse de esta orgullosa tradición. Sin lugar a dudas, este fue el caso en los pasados 12 años donde la asistencia de las fuerzas descentralizadas de contrainsurgencia y seguridad fue la norma para las unidades del Ejército convencional. Antes de 2003, los planes de operación hacían un énfasis tradicional en las operaciones de relativamente corto plazo. Ahora, los batallones llevan a cabo operaciones de estabilización, por ejemplo, por un periodo de un año, o más. Los líderes de menor antigüedad tuvieron que moldear sus ambientes operacionales no solo a través de fuegos y obstáculos, sino de su interacción con la población y su evaluación de partes de la infraestructura, redes sociales y aliados políticos. Estas realidades significan que los líderes, en todos los niveles, necesitan poder lidiar con la incertidumbre.

Dadas estas realidades, codificar el mando tipo misión como la manera en que el Ejército lleva a cabo las operaciones era un paso necesario y lógico. No obstante, el desarrollo de líderes y unidades que puedan operar bajo esta filosofía debe ser el producto de un pensamiento consciente el cual comienza con la capacitación.

La capacitación para el mando tipo misión

Las escuelas de liderazgo del Ejército, comenzando con el Curso de Líder guerrero para los suboficiales y el adiestramiento antes de la asignación para los oficiales, deben destacar la importancia del mando tipo misión. Un buen lugar para comenzar es el estudio de líderes exitosos que ejecutaron y ganaron en condiciones de incertidumbre. Estos estudios de casos deberían ser usados para acentuar el pensamiento crítico de los líderes



El sargento Jake Richardson, el 1^{er} teniente y el sargento Michael Mullahy, se cubren mientras Mullahy se prepara para disparar un lanzador de cohete M136 AT4 hacia una posición insurgente durante el tiroteo en el barrio Adhamiyah de Bagdad, 16 de junio de 2007. (Foto del sargento Mike Pryor, 2^a BCT, 82^a División Aerotransportada PAO)

en todos los niveles y debería distinguir la destreza en la ejecución del factor suerte.

Los líderes deben enfrentar los costos y riesgos de sus decisiones. Algunas veces, la manera en que un comandante decide lograr la misión lleva consecuencias accidentales a largo plazo. El énfasis sobre el aprendizaje para equilibrar las iniciativas y los riesgos se tornará aún más importante en la enseñanza en los niveles más altos de mando a medida que los líderes piensan en términos de operaciones y campañas.

La Educación profesional militar del Ejército (PME, por sus siglas en inglés) deberá seguir haciendo énfasis en la doctrina como la base fundamental del pensamiento para garantizar que todos los profesionales cuenten con un lenguaje común. Esto resulta fundamental para crear la comprensión compartida necesaria para el mando tipo misión.

Según lo tratado por Michael Howard en su importante artículo titulado, «The Use and Abuse of Military History» (El uso y abuso de la historia militar, traducción libre), la profesión de soldado es la única profesión

donde los individuos no practican en contra de un oponente real por largos periodos. La capacitación, especialmente, en historia y liderazgo puede proporcionar información a los principios de que el adiestramiento y la experiencia pueden llegar a ser prácticas útiles⁵. La capacitación proporciona información de cómo otros han resuelto problemas militares.

A medida que el Ejército se prepara para llevar a cabo operaciones en un mundo cada vez más interconectado y complejo, conocer lo que sucede en el mundo importa tanto para los comandantes como para los líderes, en la medida en que tengan que lidiar con la complejidad para formular una intención clara. La auto capacitación y los programas para las unidades constituyen parte esencial porque garantizan que todos los soldados comprendan las complejidades del mundo en el cual pelearán. Los comandantes deben empapar a sus subalternos de una comprensión intelectual, social y cultural, pero deben comprender lo que el adiestramiento les ha proporcionado. Deberían estudiar el trabajo de investigadores con diferentes puntos de

vista, especialmente, en las ciencias sociales donde los versados investigadores no siempre concuerdan. Por ejemplo, una unidad que lee uno de los libros de Karen Armstrong a fin de prepararse para un despliegue en el Medio Oriente, tendrá una comprensión muy distinta de las culturas y religiones de esa área que las de una unidad que lee los trabajos de Bernard Lewis⁶.

Si analizamos el Pacífico, hay perspectivas muy distintas en cuanto al creciente poder de China que pueden encontrarse en el libro de Henry Kissinger titulado, *On China* versus el libro de Aaron L. Friedberg titulado, *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia*⁷. Los comandantes y líderes deben tomar en cuenta distintos puntos de vista acerca del mundo para desarrollar la comprensión y empatía necesaria a fin de lograr sus misiones. En ese sentido, el mando tipo misión está arraigado no solo a la preparación oficial de los líderes sino también en el auto estudio y reflexión.

El adiestramiento para el mando tipo misión

Los cambios en cuanto a cómo el Ejército adiestraba después de la guerra de Vietnam fueron de carácter revolucionario⁸. Las herramientas tales como tarea, condición y nivel de exigencia, Sistema de enfrentamiento con láser múltiple integrado, Centros de adiestramiento de combate, Programa de adiestramiento de mando tipo misión, Revisiones después de la acción dieron, básicamente, nueva forma al Ejército después del año 1973. Estos cambios han puesto sustancia a la máxima de Rommel de que «el mejor bienestar de las tropas es un adiestramiento de *primera clase*, ya que esto evita sufrir bajas innecesarias»⁹. Ahora, bajo la filosofía de mando tipo misión del Ejército de EUA, el adiestramiento es donde la preparación de capacitación dará sus frutos. Sin embargo, el énfasis en el mando tipo misión en apoyo a las operaciones terrestres unificadas dictan otros cambios en lo que toca a la forma de adiestrar del Ejército.

El primer cambio es que las unidades deben centrarse, principalmente, sobre qué el comandante considera necesario. El proceso del diálogo del comandante descrito en la ADRP 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Cómo adiestrar y desarrollar a líderes), ayuda a los comandantes a seleccionar tareas esenciales de misión provenientes de la lista de tareas esenciales de

misión basadas en sus capacidades y lo que sus comandantes superiores consideran más importante en el adiestramiento¹⁰. De esta manera, los comandantes pueden centrarse en los individuos de su unidad, el líder y el adiestramiento colectivo. Este diálogo debe incluir una comprensión de las misiones futuras de la unidad y amenazas, las variables operacionales y de la misión que posiblemente la unidad tendrá que enfrentar.

Dentro de este diálogo, los comandantes se esforzarán por perfeccionar tanto sus capacidades como sus habilidades en dos de las competencias fundamentales del Ejército: área amplia de seguridad y maniobra de armas combinadas. Cada una de estas habilidades encierran elementos de ofensiva, defensiva y estabilización, en la medida en que los comandantes intentan imponer sus voluntades y buscar la iniciativa en un ambiente cambiante de amenazas, desafíos y oportunidades. A fin de hacer el asunto aún más desafiante, las unidades deben oscilar entre estas dos capacidades con poca o ninguna advertencia.

Un gran desafío para los comandantes que empoderan a sus subalternos es saber qué están haciendo sus subordinados y si están haciendo la transición de las operaciones correctamente. Las dificultades de la transición fueron evidentes en el verano de 2003 cuando las operaciones ofensivas del Ejército y del Cuerpo de infantería de marina se transformaron en operaciones de estabilización¹¹. Los comandantes deben adiestrar a sus subalternos en cómo y dónde ajustar sus ejecuciones para cumplir con la intención de su comandante en el más alto escalón, y responder a los sucesos para buscar y retener la iniciativa en un ambiente caótico. Esto significa que el adiestramiento no solo es para la maniobra de armas combinadas y amplia área de seguridad sino también en cómo transitan entre ellas varias veces en el mismo ejercicio. Un ambiente de adiestramiento que combina las líneas de fuego en vivo con ejercicios de adiestramiento situacional tanto en zonas urbanas como rurales sería algo ideal; pero estas transiciones también podrían formar parte de ejercicios de estado mayor, ejercicios de orden fragmentario para los comandantes y líderes, y ejercicios en el cajón de arena. Si bien podría ser fácil para las unidades centrarse en un tipo de misión, los comandantes deben darse cuenta de que no hay una división clara entre la maniobra de armas combinadas y la amplia área de

seguridad. Los comandantes deben aprender a usar la filosofía del mando tipo misión en el adiestramiento a fin de preparar a sus subalternos para enfrentar las incertidumbres y los rápidos cambios que forman parte de las operaciones.

Una parte principal del adiestramiento es usar el mando tipo misión para sincronizar la maniobra de armas combinadas y la seguridad de amplia área. Dado el ritmo relativamente lento de la seguridad de amplia área, la cooperación y comunicación vertical y horizontal, por lo regular, son más fáciles, sin embargo, aún requieren el compromiso de los líderes para hacer de sus unidades organizaciones de aprendizaje. No obstante, el alto nivel de amenaza y ritmo rápido de la maniobra de armas combinadas es más exigente en términos de la necesidad de sincronización. Según la ADRP 6-0, la solución doctrinal para las órdenes que pueden asegurar el éxito de la misión es el principio «usar órdenes de misión»¹². Sin embargo, las discusiones de las órdenes de misión en la ADRP 6-0 están subdesarrolladas en lo que toca a la sincronización, especialmente si se toma en consideración independientemente de los otros principios del mando tipo misión y de otras doctrinas en los planes y órdenes. Por ejemplo, la ADRP 6-0 omite una discusión detallada del enemigo y terreno en el párrafo que habla sobre *la situación*¹³.

Además, para que funcionen las órdenes de la misión, los comandantes necesitan desarrollar equipos cohesivos y proporcionar una clara intención del comandante. Los comandantes y los estados mayores necesitan crear una comprensión compartida mediante el planteamiento de su entendimiento de los factores operacionales y tácticos. Sin un sistema de información de estado mayor, o mando tipo misión de un batallón, los comandantes de una compañía y subalternos tendrían que depender de sus propios recursos limitados (especialmente, tiempo) para llevar a cabo un análisis detallado de las consideraciones del terreno, enemigo y la población civil que forman parte de los procedimientos para liderar a las tropas.

En las operaciones, el ejercicio del mando tipo misión requiere un número mínimo de mecanismos de apoyo y medidas de control restrictivas tanto para la ejecución de las operaciones actuales como para el aprovechamiento del éxito. Un principio central de la guerra de maniobra es reforzar el éxito. El uso de la reserva, el compromiso de los recursos y el uso oportuno

de órdenes fragmentarias debería apoyar tanto el éxito en el lugar como proporcionarle al comandante y a las unidades la capacidad de responder rápidamente ante los cambios de situación. Las órdenes fragmentarias, los planes de las distintas ramas del servicio y seguimientos deben tomar en cuenta tanto qué es probable que haga el enemigo como qué misiones de reconocimiento de la unidad determina qué hace el enemigo en el momento.

Parte de las órdenes de misión hace que los comandantes dependan de la «coordinación lateral entre las unidades»¹⁴. Por consiguiente, el mando tipo misión indica que el mando superior debería autorizar un enlace directo entre sus subalternos y muchas otras agencias y unidades. Estas otras unidades, deben comprender que las solicitudes y coordinación vendrán de varios escalones, y los comandantes en niveles superiores de mando y estado mayor deben comunicar claramente sus prioridades a todos los elementos para permitir que todos prioricen sus iniciativas.

Si bien el adiestramiento jamás puede reproducir la tensión y exigencias del conflicto armado, debe acercarse lo más posible. Sin embargo, en la era de presupuestos disminuidos, los líderes también deben encontrar maneras de cómo adiestrar para preparar a los soldados mientras cuidan del dinero de los contribuyentes. Según lo que escribe H. John Poole, un teorista de guerra de maniobra en una discusión sobre cómo hacer más con menos en tiempo de paz dijo: «jamás hay suficiente dinero para adiestrar»¹⁵. Las rotaciones del CTC y ejercicios de fuerza contra fuerza principales son costosas. En el nivel soldado y escuadra se puede crear el trabajo en equipo a través del acondicionamiento físico diario y pequeñas áreas de terreno. De manera similar, en los niveles de estado mayor y comando en las rutinas del estado mayor se pueden poner en práctica los pasos del *proceso de toma de decisiones* y otras herramientas doctrinales para gran parte de la planificación. Mediante el uso de las herramientas doctrinales en la guarnición, la separación entre las operaciones en la guarnición y en el campo puede reducirse.

La experiencia del mando tipo misión

Por último, el arte del mando tipo misión proviene de la experiencia puesta en práctica de manera inteligente. Hasta que los comandantes ganen experiencia, los otros deberán compartir con sus subalternos sus



El 1^{er} teniente Jerry M. Garner de Dearing, Georgia, un líder de pelotón de la 48^a Brigada de la Guardia Nacional de Georgia, se dirige tanto a los integrantes de su pelotón como a los integrantes de la Guardia Nacional de Vermont quienes reemplazan a su unidad antes de un convoy logístico el 17 de marzo de 2010 de la Base operativa avanzada Lightning al Puesto de avanzada Herrera en la provincia de Paktya, Afganistán. (Foto del sargento Andrew A. Reagan, 304^o Destacamento de Relaciones Públicas)

experiencias, tanto buenas como malas como parte de la capacitación y adiestramiento. Si los subalternos saben por qué sus superiores hacen énfasis en ciertos puntos, es más probable que puedan funcionar eficazmente dentro de la intención del comandante. Los comandantes pueden enseñar la importancia de la seguridad total, o de puntería de ánimo en la oscuridad al describir cómo el éxito o fracaso dependió de estas prácticas en el pasado. Las unidades pueden desarrollar procedimientos operacionales estándares con base en las prácticas que el comandante considera importantes. Los comandantes deberían asegurarse de que los subalternos comprendan por qué ciertas tareas o ejercicios son estandarizados y estar abiertos a opiniones sobre cómo mejorarlos.

Uno de los más grandes desafíos de los comandantes para ejecutar el mando tipo misión es desarrollar equipos de armas combinadas en el nivel más inferior

mientras apoyan el adiestramiento y tutoría que aprovecha las experiencias arduamente ganadas de los expertos en la materia en el nivel de mayor antigüedad. El ejercicio de mando tipo misión es sumamente personal y, como tal, va en contra de la mentalidad «conectarse y listo». Las capacidades se pueden adquirir rápidamente, pero la comprensión toma tiempo. Por lo tanto, los comandantes deben crear equipos de armas combinadas, tan pronto sea posible, en el ciclo de entrenamiento con la mayor estabilidad posible.

Ninguna parte del Ejército ha experimentado este desafío más agudamente en la última década que la comunidad de armas de apoyo. El ciclo rotativo de la generación de fuerza del Ejército impulsada por la demanda que rápidamente desarrolla equipos y la práctica de asignar misiones no tradicionales a las baterías de tiro y batallones, ha producido que las unidades de artillería pierdan destrezas en la



traducción de la observación de tiros a medida que se convierten en instructores, equipos de seguridad de ruta y expertos en área de seguridad. La reasignación de observadores adelantados en el nivel de compañía a batallones de maniobra fue una ganancia inmediata para sus habilidades mientras ganaban la destreza de «administrador de efecto» en el nivel compañía. Simultáneamente, fue un golpe para la capacidad en el nivel brigada y superior concentrar el fuego letal. El retorno de la división de artillería ha comenzado a corregir esta deficiencia. Sin embargo, los equipos en el nivel compañía todavía necesitan una relación con sus observadores. Un observador debe poder maniobrar a pie con un pelotón de infantería, o pelear con su vehículo de combate Bradley junto a los tanques si quiere formar parte integral del equipo de armas combinadas.

Es un compromiso. Los observadores necesitan regresar al batallón de artillería y ser ubicados en una batería de observación, mientras que los oficiales y suboficiales de apoyo al fuego, en el nivel batallón y brigada permanecen en las comandancias. Los requerimientos de planificación y sincronización de las comandancias generales de brigada y batallón exigen la presencia de los que apoyan el fuego dedicado para asegurarse de que las iniciativas de las comandancias superiores estén sincronizadas, pero los observadores en el nivel compañía o tropa, necesitan regresar al batallón de artillería para recibir tutela por parte de los más experimentados en la brigada quienes apoyan el fuego. Esto permitirá que los comandantes de batallones desarrollen a sus apoyadores de fuego con menos experiencia, mientras les dan a los comandantes de batallón y brigada las experiencias diarias que



El sargento Jon Hansen, un integrante de la Guardia Nacional del Ejército de Misisipi y la 1ª teniente Tara Robertson, una integrante de la Guardia Nacional del Ejército de Minnesota, observan una aldea durante un reconocimiento de área, 4 de julio de 2012 en el distrito de Mizan, al sur de Afganistán. (Foto de Dan Bohmer, Equipo de Desarrollo de Zabul Agribusiness)

necesitan para integrar el fuego en todas sus operaciones. Los observadores de compañía necesitan asistir a las reuniones de adiestramiento de sus compañías de maniobras y pasar el mayor tiempo posible adiestrando con ellos. Los pormenores de esta relación necesitan estar claros para todas las partes involucradas, a fin de evitar malos entendidos, manejo indebido y abuso. Nada resulta más frustrante que intentar reconocer el buen desempeño y encontrarse con malentendidos relacionados a la relación entre las unidades.

En términos de preparación, el mando tipo misión no siempre se sentirá como un mando tipo misión

cuando los comandantes desarrollan su visión, propósito y prioridades claras a través de los ejercicios, desarrollo profesional y asesoría. En esta preparación es donde los líderes llegarán a familiarizarse con los puntos fuertes y débiles en sus equipos. Un modelo para esta combinación de adiestramiento, desarrollo profesional, y asesoría son los capitanes de la Marina Real británica del grupo Horatio Nelson años antes de la batalla de Trafalgar. Autoproclamados como la «Banda de hermanos» estos capitanes se reunían todas las noches con Nelson para discutir cómo pelear mejor y destruir a la flota francesa. Estas asesorías sumamente personales junto con el buen sentido táctico de Nelson y el alto nivel de preparación de la Marina Real británica proporcionaron a los británicos una ventaja decisiva en 1805. Aunque la flota de Nelson poseía un sistema de señales con los últimos avances, su buque insignia no necesitaba emitir ninguna señal durante la batalla. La confianza que Nelson sentía por sus capitanes era muy grande porque comprendieron que él quería que fueran agresivos. Por consiguiente, Nelson y sus comandantes disfrutaron de una fuerte confianza mutua y una comprensión compartida de las expectativas de una acción ofensiva agresiva, y por lo tanto, pudieron destruir la flota combinada de Napoleón¹⁶.

La afición y práctica del mando tipo misión, al final, sirvió como una manera de mitigar el costo cada vez más alto de la tecnología porque permitiría que la confianza reemplazara la conectividad constante. La comprensión común de la intención desarrollada a través del adiestramiento es mucho más fiable que cualquier sistema de comunicación¹⁷. Esta comprensión, a su vez, facilitaría la libertad de acción de los comandantes en el campo de batalla, ya que estarían libres de ubicarse a sí mismos donde ellos consideraban que era más crítico, en lugar de ubicarse donde estuvieran más conectados a distintas redes. Al saber que el Ejército de EUA depende de la tecnología, cualquier enemigo futuro buscará perjudicarla. Los líderes tienen que aprender a actuar para lograr la intención de su comandante superior en ausencia de guía, y solo los líderes adiestrados, capacitados y experimentados que trabajan con el principio del mando tipo misión podrán funcionar de dicha manera.

Otro desafío que enfrentará el Ejército en la implementación del mando tipo misión será el de preservar su espíritu en la guarnición. Sin el desafío que proporciona el despliegue y sin dinero, o espacio

para llevar a cabo un extensivo adiestramiento colectivo en el campo, las unidades enfrentarán el hecho de sucumbir a la fricción inherente de la burocracia del Ejército. Las tareas se multiplicarán. El adiestramiento se podría tornar en un método de evaluación más que en una oportunidad de aprender y mejorar. Con estas oportunidades de evaluación, cada vez más escasas, los comandantes se verán tentados a ejercer un control mucho más estricto sobre sus subalternos durante los ejercicios de campo para lograr el éxito. Aquí es donde la disciplina del mando tipo misión interviene. Los líderes no deben tolerar el incumplimiento de los estándares, sin embargo, necesitan crear actividades de adiestramiento orientadas a que los soldados puedan aprender de sus errores. Esto requerirá tanto tiempo como recursos para que la unidad vuelva a enfrentar la tarea que intenta dominar. Esto significa tiempo adicional en los ejercicios de campo para permitir el readiestramiento, en lugar de mantener un horario estricto que hace que las unidades pasen a la siguiente línea sin la oportunidad de readiestrar, mejorar y ganar.

Además, en términos de experiencia, el Ejército debe aprender a hacer menos. El sacar a soldados y a líderes de sus unidades para apoyar tareas que no mejoran la eficacia en combate es contrario al espíritu del mando tipo misión. Los equipos de armas combinadas eficaces no provienen de un ambiente donde el combate y la victoria no tienen la más alta prioridad. Cuando las tareas de protocolos y ceremonias importan más que prepararse para la guerra, el mensaje es claro acerca de qué valora más el liderazgo del lugar. Esto es un asunto para los líderes de mayor antigüedad. Esto significa, en última instancia, que los comandantes dirán «no» a algo digno de consideración, pero sí a cosas ajenas. Si bien algo se pierde cuando no se envían a los soldados a cantar y bailar, correr en competencias de carreras, o pararse frente a una exhibición estática, el resultado será un Ejército más centrado en ganar, y soldados quienes saben que sus comandantes se interesan por ellos, por su tiempo y, por último, por sus vidas.

Además, el ejercicio del mando tipo misión puede presentar desafíos en el omnipresente dominio de las restricciones legales sobre las acciones. Las reglas de enfrentamiento son duras y rápidas, y por consiguiente, los comandantes en todos los niveles deben

asegurarse de ser lo menos restrictivos y de que sus subordinados los comprendan lo más claramente posible. Las actividades de adiestramiento deben contener reglas de enfrentamiento que sean adecuadas, y una discusión de cómo las reglas de enfrentamiento moldearon las acciones de los comandantes, los líderes y las necesidades de las unidades de formar parte de toda revisión relevante después de la acción. El adiestramiento estándar en el salón de clase para las reglas de enfrentamiento, a menudo, se degenera en una serie de «¿qué tal si...?» cada vez más estrambóticas y disparatadas, un proceso que no está respaldado por hechos de lo que es permisible bajo las reglas de enfrentamiento, a menudo, depende de las percepciones de los soldados bajo tensión y de los juicios posteriores de los investigadores. El obligar a los soldados y a los líderes a tomar decisiones, a menudo, duras y difíciles que tienen que ver con amenazas rápidamente cambiantes y, luego, analizar esas decisiones, las técnicas rápidas y legales se convertirán una parte de cómo la unidad funciona bajo la intención del comandante.

Conclusión

El mando tipo misión, a pesar de sus ventajas y potencial para sacar lo mejor de las unidades y soldados, no es un planteamiento libre de riesgos para que el Ejército adopte. Nuestros enemigos seguirán intentando encontrar los puntos débiles y aprovecharse de los mismos. Nuestro Ejército y nuestra Nación, deben aprender a cómo liderar e inspirar en un mundo donde nuestros aliados tradicionales están reduciendo sus fuerzas militares y donde nuevas naciones y grupos están aumentando su poder, influencia y deseo de consumir los recursos del mundo. Nuestros enemigos pueden no sentirse circunscritos a ninguna restricción legal o moral. Aunque podamos desestabilizar sus redes, pelearan sin guía por parte de ninguna comandancia superior. Pueden pelear a pesar de órdenes de bajar las armas. Dadas estas realidades, los líderes quienes pueden tomar la iniciativa y ganar mientras comprenden todos los porqués, y que eficazmente pueden comunicar esas razones a sus subalternos son más importantes que nunca.

La estrategia válida, un proceso de adquisición sensible y fiscalmente responsable, y un compromiso imperecedero de servicio y sacrificio desinteresado constituyen toda la clave del éxito futuro del

Ejército. Si bien ninguna cantidad de mando tipo misión puede superar a una mala estrategia, cuando el asunto está en juego, por lo regular, la mejor

manera de proceder es más autonomía desarrollada por la confianza, adiestramiento y comprensión compartida de la intención de un comandante. ■

El mayor Andrew J. Whitford, Ejército de EUA, es el oficial de operaciones para el 2º Equipo de combate de brigada, 1ª División blindada en el Fuerte Bliss, Texas. Entre sus anteriores asignaciones se encuentran, profesor asistente de historia en la Academia Militar de EUA y comandante de Tropa comanche, 7º Escuadrón, 10º Regimiento de caballería, en el campo Taji, Irak, durante la Operación Iraqi Freedom de 2005-2007. Cuenta a su haber con una licenciatura en Historia Europea de la Academia Militar de EUA, una maestría en Arte y otra en Historia de la Universidad de Columbia y es estudiante de doctorado en la Universidad de Columbia.

Referencias Bibliográficas

1. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, GPO, mayo de 2012).
2. A fin de obtener mayor información sobre las excelentes tácticas y fallas estratégicas de los alemanes en la Primera Guerra Mundial, ver Niall Forjasen, *The Pity of War*, (New York: Basic Books, 1999). A fin de obtener información acerca de la excelencia táctica del Ejército alemán en la Segunda Guerra Mundial y cómo los aliados pudieron superarlo, ver Michael D. Doubler, *Closing with the Enemy: How GIs Fought the War in Europe, 1944-1945* (Lawrence University Press of Kansas, 1994; y Kevin Farrell, «Culture of Confidence: The Tactical Excellence of German Army in the Second World War», *Leadership: The Warrior's Art*, ed. Christopher Kolenda (Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), págs. 177-204.
3. Robert A Doughty, *The Breaking Point: Sedan and the Fall of France, 1940* (Hamden, CT: Archon Books, 1990); Peter Mansoor, «The Second Battle of Sedan, May 1940», *Military Review* (junio de 1988); págs. 64-75.
4. Este argumento acerca de la manera estadounidense de «librar la guerra» encuentra su mejor expresión en Russell Weigley, *The American Way of War: a History of United States Military Strategy and Policy*, Bloomington: Indiana University Press. 1977).
5. Michael Howard, «The use and Abuse of Military History», *The Causes of Wars and Other Essays*, 2nd ed. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983), págs. 183-197.
6. Some representative works are Karen Armstrong, *Islam: a Short History* (New York: Modern Library, 2000); and Bernard Lewis, *What Went Wrong?: Western Impact and Middle Eastern Response* (New York: Oxford University Press, 2002).
7. Aaron L Friedberg, *A Contest for Supremacy: China, America, and the Struggle for Mastery in Asia* (New York: W.W. Norton & Co., 2011); Henry Kissinger, *On China* (New York: Penguin Press, 2011).
8. James Kitfield, *Prodigal Soldiers* (Washington, DC: Brassey's, 1997).
9. Erwin Rommel, *The Rommel Papers*, (New York: Harcourt, Brace, 1953), p. 226.
10. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: U.S., GPO, 2012), págs. 3-4.
11. Michael R. Gordon, *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, 1st ed. (New York: Pantheon Books, 2006).
12. ADRP 6-0, 2-1.
13. *Ibid.*, págs. 2-5. For example order formats, see appendix C of FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, D.C.: U.S. GPO, mayo de 2014).
14. ADRP 6-0, págs. 2-4.
15. H. John Poole, *One More Bridge to Cross: Lowering the Cost of War* (Emerald Isle, NC: Posterity Press, 1999).
16. Arthur Herman, *To Rule the Waves: How the British Navy Shaped the Modern World* (New York: Harper Collins, 2004).
17. Andrew Gordon, *The Rules of the Game Jutland and British Naval Command* (New York: Naval Institute Press, 2013).