# El problema con el mando tipo misión Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes

Mayor David J. Devine, Ejército de EUA

【 n 1911, el capitán Harry Cootes, de la 13ª Caballería de EUA, escribió un breve artículo J sobre liderazgo que apareció en el Journal of the United States Cavalry Association. En su artículo, Cootes se lamentaba de cómo la microgestión y la falta de confianza habían reducido a los comandantes de las tropas de caballería a principios del siglo XX a «meras figuras y, de hecho, a un sargento primero de un coronel»<sup>1</sup>. Cootes, que había observado varias maniobras militares europeas, contrastó la libertad de la que gozaban los comandantes franceses, alemanes y rusos con la conformidad y las limitaciones impuestas a los oficiales estadounidenses. Según Cootes, el excesivo autoritarismo, la desconfianza y la interferencia de los altos mandos degradaban gravemente la iniciativa y la capacidad de adaptación de los oficiales del Ejército de

El mayor David J. Devine, del Ejército de EUA, es

el S-3 del 5º Batallón, 1º Regimiento de Caballería, 1º Equipo de Combate de la Brigada Stryker, 25ª División de Infantería, en Fort Wainwright, Alaska. Es licenciado por el Rhode Island College. Ha servido en la 1ª División de Caballería, la 4ª División de Infantería y la 1ª Brigada de Asistencia a las Fuerzas de Seguridad.

EUA. Estos comportamientos negativos dieron lugar en gran medida a una cultura de liderazgo de «no hacer nada» entre los comandantes de las tropas².

Los tiempos han cambiado, pero esta desafortunada condición persiste. En 2020, el teniente general retirado del Ejército de EUA David Barno y la doctora Nora Bensahel escribieron Adaptation

under Fire: How Militaries Change in Wartime. Su libro dedica una atención significativa a la filosofía del mando tipo misión y, en particular, a las dificultades que el Ejército de EUA moderno ha encontrado para arraigar este concepto en sus líderes. Barno y Bensahel sugieren que el mando tipo misión representa un elemento crucial que contribuye a la adaptabilidad y agilidad mental de los líderes del Ejército en ambientes operacionales dinámicos. También afirman que el Ejército no practica eficazmente su filosofía de mando tipo misión. Los autores exponen varias razones para este fracaso, entre las que se encuentran la excesiva burocracia, la amplia microgestión, la aversión al riesgo generalizada y la desconfianza endémica. Estos comportamientos negativos surgen en respuesta a los requisitos burocráticos en tiempos de paz y persisten en la guerra<sup>3</sup>.

Aunque Cootes nunca vio el término «mando tipo misión», podría estar de acuerdo con las observaciones de Barno y Bensahel. La Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces, define el mando tipo misión como «el enfoque del Ejército sobre el mando y control que permite la toma de decisiones de los subordinados y la ejecución descentralizada adecuada a la situación»<sup>4</sup>. Este enfoque proporciona la filosofía general que los comandantes y subordinados utilizan para ejecutar operaciones descentralizadas en condiciones fluidas. Sin embargo, el Ejército se enfrenta actualmente a importantes problemas a la hora de poner en práctica su filosofía de mando tipo misión. Esta dificultad se deriva de muchos



Soldados realizan una sesión informativa sobre la misión después de saltar de un avión tipo C-130 Hércules de la Fuerza Aérea de EUA, el 26 de septiembre de 2017, durante el ejercicio September Heat en la base aérea de Rivolto en Udine, Italia. Los comandantes deben integrar una filosofía de mando tipo misión tan a menudo como sea posible en los eventos de entrenamiento para desarrollar subordinados seguros, adaptables y confiables. (Foto: Paolo Bovo, Ejército de EUA)

factores señalados por Barno y Bensahel y persiste debido a cuestiones culturales muy arraigadas en la mayoría de las organizaciones del Ejército<sup>5</sup>. Para «arreglar» el mando tipo misión, el Ejército debe examinar primero varios comportamientos generalizados de los líderes y cuestionar las suposiciones subyacentes en las que se basan para resolver los problemas y lograr el éxito.

# El problema

El enfoque de mando tipo misión del Ejército de EUA apareció por primera vez en la doctrina en 2003, pero podría decirse que los soldados de varios ejércitos han recurrido a filosofías similares durante siglos. Sin lugar a dudas, los alemanes practicaron la Auftragstaktik (táctica de misión) en los siglos XIX y XX, y el caos y la incertidumbre de la guerra han

obligado a muchos ejércitos a adoptar tácticas tipo misión por necesidad<sup>6</sup>. El mando tipo misión representa solo un posible estilo de mando, y varios autores han argumentado a favor de diferentes enfoques y conceptualizaciones alternativas de esta filosofía<sup>7</sup>. No obstante, el mando tipo misión ocupa un lugar importante en la doctrina de liderazgo del Ejército de EUA. A menos que el Ejército cambie esa doctrina, debería intentar practicarla, o al menos reconocer el desajuste entre lo que imprime en los manuales de campaña y lo que sus líderes practican día a día.

Además, esos líderes parecen adoptar el enfoque de mando tipo misión y alabar sus virtudes, al menos en público. Entonces, ¿por qué muchos de esos mismos líderes no practican esta filosofía? ¿Por qué el Ejército de EUA tiene problemas para inculcar el enfoque de mando tipo misión?

Tres características de liderazgo interrelacionadas destacan como causas particulares de esta dificultad: la preferencia por el autoritarismo, el amor por las tonterías y la falta de imaginación. Norman Dixon ilumina estas cuestiones fundamentales en *On the Psychology* of Military Incompetence, un estudio de 1976 sobre los

tienden a la deshonestidad, la sospecha, el comportamiento obsesivo, el pesimismo y la búsqueda de chivos expiatorios<sup>11</sup>. También afirma que los líderes autoritarios suelen ignorar la retroalimentación sincera y, con la misma frecuencia, no actúan ante la información que no respalda sus ideas preconcebidas<sup>12</sup>. Por último,



Muchos líderes parecen creer que la profesión militar requiere autocracia, que los ejércitos necesitan líderes duros, agresivos y de fuerte voluntad para manejar el solemne negocio de la conducción de la guerra.



fracasos militares británicos y los obstáculos psicológicos asociados a los que se enfrentan los altos mandos. Historiadores y teóricos como Williamson Murray y Meir Finkel se hacen eco de muchas de las mismas preocupaciones. Aunque Dixon estudió la cultura militar británica y publicó su libro hace décadas, varias de sus conclusiones siguen siendo aplicables al Ejército de EUA a principios del siglo XXI.

# **Autoritarismo**

Las organizaciones militares tienen una larga y complicada historia de estilos de liderazgo autoritarios<sup>8</sup>. Este autoritarismo quizás se deriva de los estereotipos clásicos de liderazgo militar y los perpetúa: el sargento instructor draconiano, el oficial inflexible y el general imperioso. Muchos líderes parecen creer que la profesión militar requiere autocracia, que los ejércitos necesitan líderes duros, agresivos y de fuerte voluntad para manejar el solemne negocio de la conducción de la guerra. Estas cualidades pueden beneficiar a las fuerzas armadas si se aplican correctamente, y las técnicas de liderazgo autoritario tienen su lugar bajo ciertas condiciones de riesgo y en situaciones específicas9. De hecho, la ADP 6-0 aclara que los líderes deben ejercer más control en situaciones en las que los líderes carecen de formación, existe poca cohesión y la confianza aún debe desarrollarse<sup>10</sup>. Al igual que ocurre con los desafíos de liderazgo en diversas organizaciones, las variables situacionales y de seguimiento en las unidades militares pueden influir en el comportamiento del líder.

Sin embargo, un autoritarismo excesivo también puede crear condiciones que degraden el mando tipo misión. Dixon señala que los líderes autoritarios

tanto Dixon como Finkel afirman que los líderes muy autoritarios tienen dificultades para demostrar su capacidad de adaptación o mostrar la iniciativa disciplinada que exige la filosofía de mando tipo misión<sup>13</sup>. Todos estos comportamientos ponen en peligro la ejecución exitosa del mando tipo misión. Los líderes pueden necesitar emplear estilos autocráticos en función de su situación, pero el exceso de autoritarismo —y las culturas militares que lo priorizan en exceso amenaza la descentralización<sup>14</sup>.

# Las tonterías

Las tonterías («bulls--t», o BS por sus siglas en inglés) se refiere a todos los comportamientos, procedimientos, reglas y rituales que los ejércitos adoptan y mantienen para reducir la ansiedad y mitigar la ambigüedad<sup>15</sup>. Esta definición difiere del concepto de «chickens--t» [otro concepto similar a bullshit] de Paul Fussell, que se refiere a los comportamientos vengativos y mezquinos destinados a engendrar miseria y a aumentar el malestar inherente a una actividad militar<sup>16</sup>. La BS toma muchas formas, algunas extrañas, otras odiosas, y muchas innecesarias. La limpieza excesiva, el orden compulsivo, la obsesión por las apariencias y una devoción dañina por la uniformidad pueden considerarse BS. Muchas prácticas burocráticas asociadas al servicio militar, aunque no todas, también pueden estar relacionadas con la BS, ya que estos procesos y sistemas existen para reducir o eliminar la ambigüedad. Gran parte de esta BS existe principalmente en la guarnición. La BS puede desaparecer en cierta medida en despliegues, pero a menudo persiste<sup>17</sup>.

Al igual que el autoritarismo, un grado moderado de BS puede frustrar ocasionalmente a los soldados, pero no supone una amenaza significativa para el mando tipo misión. Las organizaciones pueden incluso requerir actividades típicamente clasificadas como BS para mantener el buen orden y la disciplina en determinadas situaciones. Pero los líderes que dependen en un exceso de BS para mitigar las situaciones ambiguas pueden crear un clima organizativo que ahogue la descentralización, la iniciativa y la confianza. Al tran-

quilizar las ansiedades e imponer la conformidad, la BS también destruye la capacidad de adaptación e innovación<sup>18</sup>. Los líderes no pueden aprender a practicar eficazmente el mando tipo misión en ambientes que eliminan implacablemente toda forma de riesgo, imprevisibilidad o desorden. Los ambientes operacionales contemporáneos presentan todas estas características y ningún líder puede esperar erradicarlas.

A pesar de sus efectos adversos, el Ejército debe gestionar cuidadosamente la BS. Muchos soldados desagradables y líderes hipercríticos tienden a caracterizar todo como BS, incluso aquellas actividades que contribuyen de forma demostrable al éxito de la organi-

zación. La burocracia engendra alguna BS y Murray señala que las burocracias como las que sustentan las instituciones militares estadounidenses también existen principalmente para aliviar las ansiedades, imponer el orden y salvaguardar eficazmente el status quo<sup>19</sup>. Por lo tanto, la BS puede representar una parte inevitable de la experiencia militar que a menudo promueve la eficiencia y obstaculiza la creatividad simultáneamente. Dado que la BS sigue formando parte del ambiente militar, los líderes pueden gestionarla eficazmente o dejar que la BS los gestione a ellos y a sus formaciones. Los comandantes deben equilibrar cuidadosamente las actividades mundanas que contribuyen al bienestar y la disciplina de la organización con la comprensión de que el Ejército de EUA no puede sustituir el orden por la iniciativa.

# Falta de imaginación

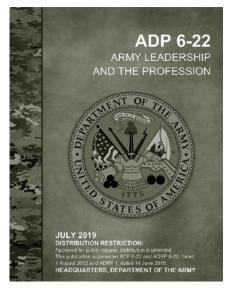
El autoritarismo y la BS desfrenada sirven para producir la tercera característica que impide en gran medida el mando tipo misión en Ejército: la falta de imaginación, definida como la reticencia a considerar soluciones alternativas o a aplicar el pensamiento creativo. El Ejército de EUA frecuentemente reconoce la imaginación táctica, pero rara vez recompensa a los suboficiales u oficiales que se vuelven imaginativos con las opciones de carrera o que interpretan las órdenes

de forma creativa. El Ejército suele castigar directa o indirectamente este tipo de comportamientos. Como resultado, la mayoría de los líderes se contentan con soluciones seguras y trayectorias profesionales prescritas. Muchos oficiales no asimilan las publicaciones doctrinales del Ejército que exigen romper paradigmas e innovar; en consecuencia, la innovación sigue siendo un atributo desfavorable en las encuestas de liderazgo del Ejército<sup>20</sup>.

Sin embargo, Barno, Bensahel, Dixon y Murray coinciden en que la innovación y la adaptación no pueden producirse con éxito sin la capacidad de aceptar nuevas ideas, y muchos líderes militares contemporáneos carecen de esas

facultades imaginativas<sup>21</sup>. Incluso la ADP 6-22, Army Leadership and the Profession, destaca la imaginación y el pensamiento creativo como componentes cruciales de la adaptabilidad y la agilidad mental<sup>22</sup>. Los líderes poco imaginativos tienen dificultades para practicar el mando tipo misión porque no pueden confiar libremente en los demás y carecen de interés en evaluar los riesgos prudentes o desarrollar un sentido de iniciativa disciplinada. Estos comportamientos contribuyen a la cultura de aversión al riesgo que Barno y Bensahel identifican como un impedimento principal para la implementación exitosa del mando tipo misión<sup>23</sup>.

Los oficiales poco imaginativos pueden no oponerse al mando tipo misión y la falta de imaginación no implica una falta de competencia. De hecho, estos líderes pueden beneficiar a las organizaciones y demostrar un



Para ver la Army Doctrine Publication 6-22, Army Leadership and the Profession, visite <a href="https://armypubs.army.mil/epubs/DR">https://armypubs.army.mil/epubs/DR</a> pubs/DR a/ARN20039-ADP 6-22-001-WEB-0.pdf.



El soldado Gabriel Gomes, asignado al 2º Batallón, 325º Regimiento de Infantería Aerotransportada, pide una dirección de fuego mientras maneja una posición de tiro de morteros, el 28 de febrero de 2017, en apoyo de la operación Inherent Resolve cerca de Mosul, Iraq. Un enfoque de mando tipo misión permite a los líderes subalternos tomar decisiones y actuar de acuerdo con una misión e intención en ausencia de supervisión directa. (Foto: Sargento Alex Manne, Ejército de EUA)

liderazgo eficaz a nivel directo. Los inconformistas y los que rompen las reglas tampoco demuestran necesariamente el tipo de creatividad e imaginación necesarias para el éxito del mando tipo misión. Pero los líderes de la organización que demuestran una falta crónica de imaginación y creatividad pueden descartar más fácilmente la filosofía tipo misión, con su énfasis en la aceptación de riesgos y la iniciativa disciplinada.

# Confrontar los supuestos subyacentes

En su influyente libro Organizational Culture and Leadership, Edgar Schein sostiene que la cultura consta de tres capas: artefactos, valores declarados y supuestos subyacentes<sup>24</sup>. La cultura del Ejército —y las subculturas de las distintas ramas, componentes y organizaciones del Ejército — presenta estas tres capas. Los saludos, uniformes y ceremonias constituyen

los artefactos del Ejército, mientras que los valores y ética del Ejército comprenden sus valores declarados. Mientras tanto, los supuestos subyacentes representan principios arraigados, los que se derivan de comportamientos que han resuelto repetidamente y con éxito los problemas de la organización. Estos supuestos se han convertido en parte del tejido cultural de la organización; los miembros del grupo rara vez los reconocen y a menudo actúan de forma involuntaria. Estos supuestos arraigados impulsan diversos comportamientos y creencias organizativas<sup>25</sup>.

La cultura del Ejército tiene muchos supuestos subyacentes. Muchas de estas creencias arraigadas dan lugar al tipo de comportamiento excepcional que se reconoce con las condecoraciones por el valor, pero otras actúan como obstáculos a la descentralización, responsabilidad, confianza, iniciativa y gestión eficaz de riesgos. En resumen, estos supuestos pueden

obstaculizar el mando tipo misión. El autoritarismo, la afición a la BS y la falta de imaginación han contribuido a crear muchos supuestos negativos. Para aplicar con éxito su filosofía de mando tipo misión, el Ejército debe afrontar y cambiar varias de sus suposiciones más perjudiciales para los líderes, como las tres que se describen a continuación.

# Supuesto 1: Un líder debe confiar, pero verificar, incluso si la verificación resulta en la microgestión.

Todo oficial del Ejército de EUA que haya perdido la confianza en un subordinado que ha cometido un error ha oído hablar del viejo proverbio ruso «confía, pero verifica». Esta máxima de la época de Reagan puede resolver problemas organizacionales, especialmente en organizaciones relativamente inmaduras o cuando se trata de líderes sin formación. Sin embargo, este mantra autoritario apenas disimulado destruye la confianza cuando se utiliza como guía para los comandantes del Ejército en sus interacciones con los oficiales subordinados. El proverbio «confía, pero verifica» —una vaca sagrada en muchas organizaciones del Ejército— a menudo proporciona a los oficiales una justificación para microgestionar. Como resultado, muchos líderes confían muy poco y verifican todo. En caso de fracaso, los altos mandos pueden considerar la falta de verificación personal del mando como un signo de incompetencia en lugar de una oportunidad para que los líderes aprendan y sigan perfeccionando la confianza mutua.

Aunque suene doloroso, el Ejército debe abandonar la noción de «confiar, pero verificar». Debe sacrificar esta vaca sagrada. En su lugar, los comandantes del Ejército deben adoptar como máxima «certificar y confiar». Los líderes no deben confiar automáticamente en sus subordinados ni viceversa. Pero los líderes que forman y desarrollan intensamente a sus subordinados pueden llegar a certificar su competencia. Del mismo modo, los subordinados pueden llegar a comprender los comportamientos y motivaciones de sus líderes durante dicha formación. Ambas partes pueden, en última instancia, desarrollar la confianza mutua, que es la base del mando tipo misión. Mediante la formación y el desarrollo de líderes, los comandantes pueden servir como fuente de esa confianza y, en última instancia, formar organizaciones adaptables. Por el contrario, los comandantes que optan únicamente por «confiar, pero verificar»

promueven el autoritarismo y su espíritu afín, la microgestión, la misma cualidad de liderazgo que Cootes combatió en 1911.

# Supuesto 2: El mando tipo misión se produce de forma natural, sin necesidad de formación ni participación del comandante.

Muchos comandantes suponen que sus subordinados entienden la filosofía de mando tipo misión y que su organización puede aplicar fácilmente ese enfoque sin la participación constante del comandante. La ADP 6-0 se enfrenta a esta suposición, afirmando que «los comandantes no pueden esperar que los subordinados respondan eficazmente a un enfoque de mando tipo misión una vez que comiencen las operaciones si no han desarrollado subordinados que se sientan cómodos aplicándolo de antemano»<sup>26</sup>. Sin embargo, los comandantes suelen esperar eso mismo de sus subordinados, que a menudo no han experimentado el nivel de desarrollo institucional u operacional necesario para ejercer el mando tipo misión. Sus expectativas se manifiestan en la noción de que los líderes deben «ingeniársela», otro mantra muy querido del Ejército. «Ingeniársela» puede muy bien ayudar a los oficiales a desarrollar habilidades de pensamiento crítico o creativo en el tipo de ambientes de formación adecuados. Sin embargo, esperar que los oficiales resuelvan un rompecabezas a través de la aplicación de un enfoque de liderazgo intrincado y basado en la confianza durante la ejecución real de las operaciones sin una formación previa suficiente probablemente representa, como señala la ADP 6-0, un objetivo poco realista.

La suposición de que el mando tipo misión se produce de forma natural y sin esfuerzo influye en muchos factores de formación de líderes del Ejército, como el asesoramiento, mentorazgo e informes de evaluación. Los comandantes quieren subordinados que puedan resolver problemas complejos y esperan que los líderes subalternos lleguen a soluciones eficaces y ejerzan una iniciativa disciplinada con poca o ninguna formación. Los líderes poco imaginativos o autoritarios que buscan eludir el duro trabajo de inculcar la filosofía de mando tipo misión suelen actuar según esta suposición. Sin embargo, incluso los líderes más serios que buscan aplicar el mando tipo misión también pueden caer eventualmente en esta suposición debido a las presiones de la rotación del liderazgo, fatiga, situaciones desconocidas y tiempo.

Al igual que en el caso de «confiar, pero verificar», el Ejército debe cambiar esta suposición a través del entrenamiento. La ADP 6-0 insta a los comandantes a enseñar el mando tipo misión incorporando este enfoque tan a menudo como sea posible en los eventos de entrenamiento. Sin embargo, la doctrina de gestión del entrenamiento del Ejército hace hincapié en la estandarización, uniformidad y eficiencia. El Ejército no necesariamente recompensa a los líderes que incorporan la ambigüedad o la complejidad en sus planes de entrenamiento. Es revelador que la ADP 7-0, Training, exija un entrenamiento realista y centrado en el combate, pero no menciona el mando tipo misión<sup>27</sup>. No todas las actividades de formación merecen estas oportunidades; después de todo, los polígonos de tiro básico no requieren mucha complejidad. Sin embargo, muchas actividades de formación colectiva de las unidades se beneficiarían de una mayor ambigüedad y de oportunidades para demostrar una iniciativa disciplinada en lugar de una uniformidad memorizada. Los comandantes deben incorporar los fundamentos del mando tipo misión —descentralización, iniciativa, confianza y aceptación de riesgos— en los planes de formación siempre que sea posible. No practicar el mando tipo misión y esperar que los soldados lo apliquen eficazmente durante las operaciones solo contribuye a supuestos erróneos.

Supuesto 3: Los líderes del Ejército deben evitar el riesgo porque esto amenaza el ascenso en grado y avance de la carrera. Esta creencia tan arraigada representa la amenaza más insidiosa y perjudicial para la práctica exitosa del mando tipo misión. Muchos oficiales no confían, ni delegan, ni toman la iniciativa debido al miedo al fracaso personal o de la organización. Evitan tomar riesgos porque estos —si resultan en fracasos o accidentes— ponen en peligro sus carreras. Las formaciones del Ejército rara vez ofrecen la seguridad psicológica que Schein y otros autores consideran necesaria para desarrollar organizaciones de aprendizaje<sup>28</sup>. A pesar de las afirmaciones en contra, los funcionarios saben que los fracasos, incluso en la búsqueda de la innovación o la adaptación, suelen tener un impacto negativo en los informes de evaluación. Por ello, muchos líderes optan por seguir el camino seguro y poco imaginativo. Por otro lado, ellos y sus organizaciones recurren a la BS en forma de capas burocráticas y laboriosos procesos de gestión de riesgos que

pretenden mitigar la ambigüedad pero que, en cambio, destruyen la confianza y frustran la iniciativa.

Todos estos comportamientos dificultan gravemente la ejecución del mando tipo misión. El Ejército debe deshacerse de la suposición que incentiva estos comportamientos y en cambio recompensar a los líderes que interiorizan la filosofía del mando tipo misión confiando efectivamente en los demás y aceptando prudentemente el riesgo y los errores honestos. La ADP 6-0 especifica que los comandantes no pueden tolerar todo tipo de fallos, como las violaciones éticas y los errores peligrosos repetidos<sup>29</sup>. Incluso los fracasos tolerados deben beneficiar a los líderes afectados al producir oportunidades de aprendizaje influenciadas y guiadas por los comandantes. Este proceso de aprendizaje contribuye además a la certificación de líderes subordinados competentes y de confianza.

En la actualidad, algunos líderes del Ejército reconocen y destacan cualidades como la confianza, la aceptación de riesgos y la seguridad psicológica. Aun así, muchos comandantes aprecian a los oficiales autoritarios que priorizan la obtención de resultados por encima de la formación de líderes y el crecimiento de la organización. La filosofía del mando tipo misión pretende evitar el fracaso catastrófico en la guerra creando líderes adaptables que hayan aprendido de los repetidos fracasos en tiempos de paz. Este enfoque no puede esperar tener éxito si sigue rigiéndose por un status quo que prefiere soluciones de liderazgo poco inventivas, reacias al riesgo y profesionalmente conservadoras.

### Conclusión

El Ejército codificó el mando tipo misión hace casi veinte años y enseña esta filosofía a todos sus líderes de alguna manera. Sin embargo, son pocas las organizaciones del Ejército que practican eficazmente este enfoque en la actualidad. En su lugar, las formaciones del Ejército a menudo no confían, no se entrenan, no logran un entendimiento compartido y no recompensan a los que muestran una verdadera iniciativa. Los líderes del Ejército contribuyen a estos fracasos a través de comportamientos autoritarios, dando prioridad excesiva a la BS y una clara falta de imaginación. Estos comportamientos han producido supuestos subyacentes de los líderes en cuanto a la necesidad de una microgestión constante, la

expectativa de mando tipo misión sin entrenamiento y la primacía de la aversión al riesgo sobre la aceptación prudente del mismo.

El Ejército y sus líderes deben enfrentarse a estas presunciones y desafiar los paradigmas que los fomentan para aplicar con éxito la filosofía de mando tipo misión. Los líderes del Ejército deben primero identificar y cambiar sus comportamientos —el excesivo autoritarismo, la excesiva confianza en la banalidad y el orden, y la falta de imaginación— antes de poder abordar de forma realista las presunciones

culturales subyacentes. Al cambiar los comportamientos y enfrentarse a las viejas creencias, el Ejército puede garantizar mejor que sus líderes cultiven el tipo de adaptabilidad y flexibilidad que exigen los futuros campos de batalla. Aquellos líderes que no ven el valor de ese liderazgo adaptativo harían bien en prestar atención a la sabiduría del capitán Harry Cootes, que hace más de un siglo deseaba una mayor confianza y latitud por parte de su comandante para engendrar «el entusiasmo, la iniciativa y la marcha» que requieren los ejércitos de éxito<sup>30</sup>.

### **Notas**

- 1. Harry N. Cootes, «More Responsibility for the Troop Commander», en *Cavalry and Armor Heritage Series Volume I: Leadership*, ed. Royce R. Taylor Jr. y Burton S. Boudinot (Columbus, GA: Brentwood Publishers Group, 1986), 21.
  - 2. Ibid., 21-22.
- 3. David Barno y Nora Bensahel, Adaptation under Fire: How Militaries Change in Wartime (Nueva York: Oxford University Press, 2020), 265–68.
- 4. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command: Command and Control of Army Forces (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-3.
  - 5. Barno y Bensahel, Adaptation under Fire, 280.
- 6. Meir Finkel, On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), 100–2.
- 7. Amos C. Fox, «Cortar nuestros pies para adaptarse a los zapatos: Un análisis del mando tipo misión en el Ejército de EUA», *Military Review* 72, nro. 3 (Tercer Trimestre de 2017): 11–19; Andrew Hill y Heath Niemi, «The Trouble With Mission Command: Flexive Command and the Future of Command and Control», *Joint Force Quarterly* 86 (3er Trimestre, julio de 2017): 94–100.
- 8. P. D. Harms *et al.*, «Autocratic Leaders and Authoritarian Followers Revisited: A Review and Agenda for the Future», *The Leadership Quarterly* 29 (2018): 115–16, <a href="https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007">https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007</a>.
  - 9. Ibid.
  - 10. ADP 6-0, Mission Command, 1-24.
- 11. Norman F. Dixon, On the Psychology of Military Incompetence (Nueva York: Basic Books, 1976), 416–32.
  - 12. Ibid., 417-20.
  - 13. Finkel, On Flexibility, 99-100.

- 14. Ibid., 108-10.
- 15. Dixon, Military Incompetence, 283-90.
- 16. Paul Fussell, Wartime: Understanding and Behavior in the Second World War (Nueva York: Oxford University Press, 1989), 80–81.
  - 17. Dixon, Military Incompetence, 283-95.
  - 18. Ibid., 299-301.
- 19. Williamson Murray, America and the Future of War: The Past as Prologue (Stanford, CA: Hoover Institution Press, 2017), 219–29
- 20. Ryan P. Riley et al., 2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, 2017), 11–13.
- 21. Barno y Bensahel, Adaptation under Fire, 262–65; Dixon, Military Incompetence, 588–90; Williamson Murray, Military Adaptation in War: With Fear of Change (Cambridge: Cambridge University Press, 2011), 758–59.
- 22. ADP 6-22, Army Leadership and the Profession (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 4-1.
  - 23. Barno y Bensahel, Adaptation under Fire, 279-80.
- 24. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2017), 17–25.
  - 25. Ibid., 21-25.
  - 26. ADP 6-0, Mission Command, 2-21.
  - 27. ADP 7-0, *Training* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019).
- 28. Schein, Organizational Culture, 328–29; John P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 108–12.
  - 29. ADP 6-0, Mission Command, 2-17.
  - 30. Cootes, «More Responsibility», 21.