



El capitán Kris Candelaria (izquierda), del Equipo 513, de la 5ª Brigada de Asistencia a las Fuerzas de Seguridad, y el teniente primero del ejército indonesio Wilhelmus Raditya, agregado al 1º Batallón, 27º Regimiento de Infantería, 2ª Brigada, 25ª División de Infantería, discuten los planes para acercarse a un objetivo el 27 de octubre de 2020 durante un ejercicio con fuego en vivo en el Centro de Entrenamiento de Preparación Conjunta (JRTC), en Fort Polk, Luisiana. El ejercicio en el JRTC es un evento de entrenamiento que permite a la 2ª Brigada lograr la certificación para el despliegue mundial, al tiempo que se fortalece la interoperabilidad con los principales aliados en apoyo de un Indo-Pacífico libre y abierto. (Foto: Soldado Rachel Christensen, 28º Destacamento de Asuntos Públicos)

Comprensión del mando tipo misión

Teniente coronel Lee Robinson, Ejército de EUA

El mejor esfuerzo de los demás no es producto de la presión, sino de una fuerza interior.

—Bob Nelson

En 2015, el Ejército publicó el «Programa de Evaluación del Mando tipo Misión» para medir el progreso hacia el logro de los objetivos de

la Estrategia del Mando Tipo Misión del Ejército¹. El primer objetivo estratégico de la Estrategia del Mando Tipo Misión del Ejército es que «todos los líderes del Ejército comprendan la filosofía del mando tipo misión»². Cuando el Programa de Evaluación del Mando Tipo Misión concluyó en 2019, una serie de artículos publicados en la revista *Military Review* expusieron de

manera persuasiva que la institución no alcanzó este objetivo³. Si bien es indudable que desde 2019 se ha avanzado en la generación de una mayor comprensión de la filosofía del mando tipo misión, inculcar la comprensión del mando tipo misión es un proceso continuo y no un hito fijado en el tiempo.

En el presente artículo, comparto algunas perspectivas sobre las dificultades de educar y entrenar a los líderes del Ejército en la filosofía del mando tipo misión, y recomiendo un método para abordar las deficiencias de nuestro enfoque actual. Describo una herramienta basada en la relación entre la confianza y la competencia como un enfoque intuitivo para entrenar a los subordinados e informar nuestra práctica del mando tipo misión.

El teniente coronel

Lee Robinson, Ejército

de EUA, es un becario Goodpaster del Programa Avanzado de Planificación Estratégica y Política asignado al Grupo de Trabajo de Gestión del Talento del Ejército. Es licenciado por la Academia Militar de EUA, tiene una maestría en Administración Pública por la Universidad de Cornell y un doctorado en Administración Pública por la Universidad de Georgia. Como aviador del Ejército, sirvió en la operación Iraqi Freedom con despliegues en el norte de Iraq y Bagdad, en la operación Enduring Freedom en el sur de Afganistán y, más recientemente, en Atlantic Resolve como comandante del 603º Batallón de Apoyo de Aviación. También fue profesor asistente en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA de 2010 a 2012.

Confusión con el mando tipo misión

El general Stephen Townsend (entonces comandante del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA) y varios coautores discutieron las dificultades del Ejército para generar una comprensión compartida del mando tipo misión en tres artículos publicados en *Military Review* en 2019. Se centraron en dos culpables. En primer lugar, la retórica y las acciones del Ejército no eran coherentes con el mando tipo misión, lo que se ponía de manifiesto en los procesos de formación centralizados que limitaban las oportunidades de los subordinados para ejercer la iniciativa⁴. En segundo lugar, en lugar de aclarar el mando tipo misión, la versión de 2012 de la Army Doctrine Reference

Publication [Publicación de Referencia del Ejército-ADP] 6-0, *Mission Command*, servía de fuente de confusión. La eliminación del término «mando y control» y su sustitución por el de mando tipo misión dio lugar a un malentendido entre el mando tipo misión como filosofía y el mando tipo misión como función de combate.

Mientras asistía a los cursos de precomando en preparación para el mando del batallón en el verano de 2019, los altos mandos del Ejército explicaron nuestras dificultades institucionales para comprender y practicar el mando tipo misión de forma rutinaria. Imploraron a nuestro grupo de futuros comandantes de batallón y brigada que lo hicieran mejor. La doctrina actualizada publicada en el verano de 2019 nos proporcionó algunas herramientas para entrenar a los subordinados en el mando tipo misión.

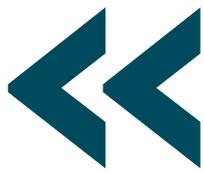
La revisión de la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, remedia las deficiencias de la versión de 2012 de la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército 6-0. Como se indica en la introducción de este manual, «el hecho de etiquetar múltiples cosas como mando tipo misión erosionó involuntariamente la importancia del mando tipo misión, que es fundamental para el mando y control de las fuerzas del Ejército en toda la gama de operaciones militares»⁵. Esta actualización restableció el mando y control como una función de combate. También aclaró que el mando tipo misión es el enfoque del Ejército sobre el mando y control con el objetivo de potenciar la toma de decisiones de los subordinados y la ejecución descentralizada de las operaciones que sea adecuada a la situación.

Con una base doctrinal más firme para el mando tipo misión, prioricé la formación de los líderes subordinados en la práctica del mando tipo misión. Los líderes a nivel de compañía expresaron su escepticismo sobre el mando tipo misión en la práctica a pesar de las revisiones de la ADP 6-0 durante mi primera sesión de desarrollo de líderes sobre este tema. Me di cuenta de que necesitaba una herramienta de desarrollo de líderes mejor que la doctrina para instruir a los subordinados sobre el mando tipo misión. Esta sesión inició un proceso de dos años para aumentar la comprensión y la práctica del mando tipo misión en la formación. Como señaló Townsend, «en el fondo, el enfoque del Ejército sobre el mando tipo misión consiste en aplicar el nivel adecuado de control para que, dadas las circunstancias

y la información disponible, los líderes tomen la mejor decisión posible en el nivel y el momento adecuados»⁶.

En nuestras conversaciones iniciales sobre el mando tipo misión, los líderes a nivel de compañía expresaron la perspectiva de que el control estrecho de los líderes subordinados era antitético al espíritu del mando tipo

entender que las medidas de control o las prácticas de mitigación de riesgos no eran automáticamente señales de desconfianza, sino la aplicación del nivel de control adecuado en una situación determinada. En la ADP 6-0 se discute el uso de las variables de la misión y otras ocho consideraciones para guiar a los líderes en el ejer-



Educar a la fuerza en el mando tipo misión impartiendo los conocimientos de la ADP 6-0 es insuficiente. Debe ir acompañada de un entrenamiento en el que se pongan en práctica los conocimientos de la ADP 6-0.



misión. A partir de estas conversaciones, sentí que comprender el matiz del nivel adecuado de control era la clave para desentrañar la esencia del mando tipo misión. Una confluencia de factores, entre ellos la reducción de la formación obligatoria bajo el mandato del secretario del Ejército Mark Esper, la eliminación del término «mando y control» de la doctrina, y los debates en las revistas profesionales sobre los efectos en la institución de los innumerables requisitos de información, crearon las condiciones en las que el control se consideraba una palabra sucia e incompatible con el mando tipo misión⁷.

La ADP 6-0 revisada se aleja de la perspectiva de que el control es antitético al mando tipo misión, subrayando que el nivel adecuado de control forma parte del arte del mando⁸. Sin embargo, educar a la fuerza en el mando tipo misión impartiendo los conocimientos de la ADP 6-0 es insuficiente. Debe ir acompañada de un entrenamiento en el que se pongan en práctica los conocimientos de la ADP 6-0. Si alguna vez has cogido un instrumento musical o un pincel, estás familiarizado con el estado áspero de tu práctica inicial como músico o artista de la pintura. Del mismo modo, la práctica temprana del arte del mando puede ser áspera. Algunos artistas aprenden a emplear sus habilidades más rápidamente que otros, pero la familiarización y el entrenamiento en las herramientas básicas de la práctica proporcionan una base para la experimentación y el aprendizaje.

Si determinar el nivel adecuado de control forma parte del arte del mando, quizás las dificultades del Ejército para practicar el mando tipo misión se deban en parte a las herramientas proporcionadas para establecer las bases de la práctica del mando tipo misión. Buscaba una herramienta para ayudar a los subordinados a

cicio del control sobre los elementos subordinados, pero encontré el éxito con un enfoque más intuitivo para permitir el ejercicio del mando tipo misión⁹.

La relación entre la competencia y la confianza

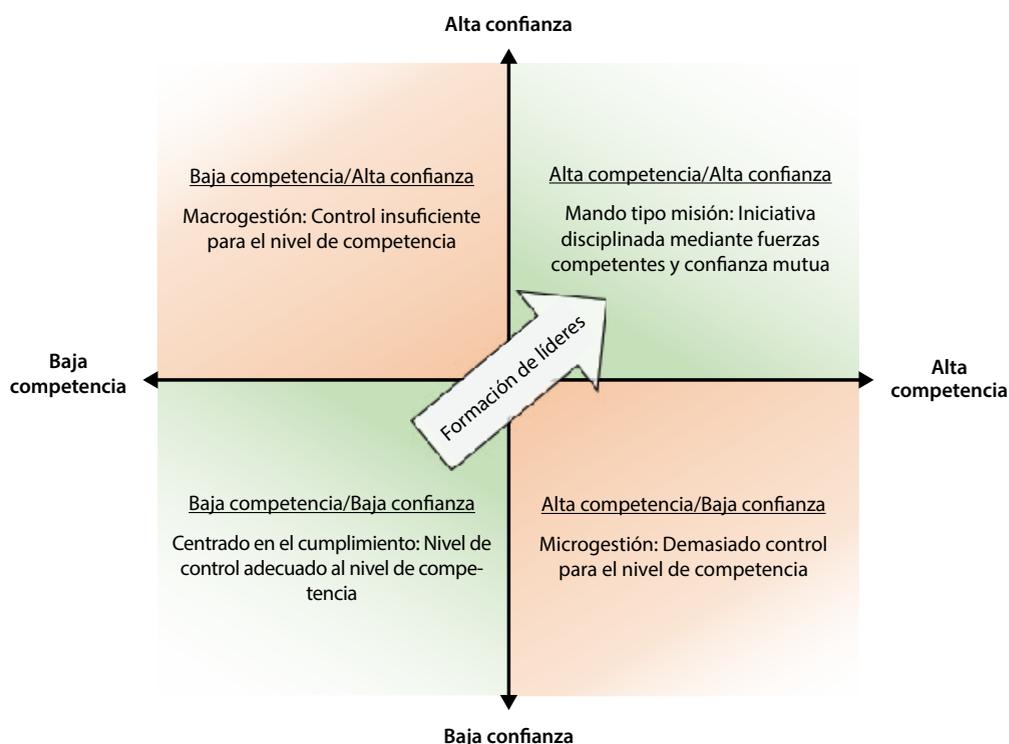
Mi recomendación de una guía más intuitiva para la práctica del mando tipo misión se basa en la relación entre la confianza y la competencia. La ADP 6-0 afirma que «el mando tipo misión requiere fuerzas competentes y un ambiente de confianza mutua y entendimiento compartido entre los comandantes, el estado mayor y los subordinados» (énfasis agregado)¹⁰. Sin restar importancia a las demás variables que un líder debe tener en cuenta a la hora de determinar el nivel de control adecuado para una situación determinada, conceptualizar el mando tipo misión en términos de la relación entre la confianza y la competencia proporciona un método más intuitivo para enseñar nuestra filosofía de guerra.

¿Qué queremos decir con confianza y competencia? En la ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession*, se afirma que la base de la competencia es la experiencia técnico-militar. La confianza es la «seguridad compartida entre los comandantes, los subordinados y los socios de que se puede confiar en ellos y de que son competentes en el desempeño de las tareas asignadas»¹¹. Los líderes competentes desempeñan sus funciones con disciplina y de acuerdo con las normas, a la vez que se esfuerzan por alcanzar la excelencia; muestran un conocimiento adecuado del equipo, los procedimientos y los métodos; y reconocen y generan soluciones innovadoras¹². Por lo tanto, la competencia se basa en la capacidad

de un subordinado para realizar tareas, mientras que la confianza se centra en la percepción entre líderes y subordinados de su capacidad para realizar una tarea. Cabe destacar que la confianza depende de una «confianza compartida», lo que significa que, si un líder confía en un subordinado, pero el subordinado no percibe que el líder confía en él, la confianza no es óptima.

Caracterizar el mando tipo misión como la relación entre la confianza y la competencia nos permite situar estos dos conceptos en una dicotomía (véase la figura). En el eje X, la competencia de los subordinados oscila entre un nivel bajo en el lado izquierdo de la dicotomía y un nivel alto en el lado derecho. El eje Y representa la confianza percibida entre líderes y subordinados, que va desde un ambiente de baja confianza en la parte inferior de la dicotomía hasta una alta confianza en la parte superior.

Este diagrama proporciona una representación visual de la relación entre la confianza y la competencia para ayudar a los líderes a comprender el nivel de control adecuado para una situación determinada. A modo de ilustración, consideremos el caso de una compañía a la que se le ha asignado la tarea de llevar a cabo la artillería de la plataforma de protección de convoyes. Un líder se enfrenta a muchas decisiones sobre la gestión de riesgos y las medidas de control para garantizar un resultado exitoso y maximizar esta oportunidad de entrenamiento. El nivel de control adecuado para este ejercicio de entrenamiento se basa en la relación de confianza y competencia, como se ilustra en cada cuadrante del diagrama.



(Figura del autor)

Figura. Comprender el mando tipo misión: La relación entre la confianza y la competencia

Macrogestión (cuadrante superior izquierdo).

Cuando la competencia de los subordinados es baja pero la confianza entre los líderes y los subordinados es alta, es probable que los líderes no ejerzan el nivel de control adecuado para la tarea. En nuestro ejemplo de tiro de plataforma, la cantidad inadecuada de control para el nivel de competencia de los subordinados puede manifestarse en una presencia inadecuada del líder en los ensayos o durante la ejecución. El riesgo en esta situación es que los líderes no apliquen el nivel adecuado de control dada la baja competencia de los subordinados, lo que lleva a resultados subóptimos debido a un nivel inadecuado de supervisión. Un entrenador de béisbol de las ligas menores podría programar prácticas dirigidas por sus jugadores, pero, por supuesto, el equipo mejorará mucho más con una práctica deliberada y supervisada en lugar de ceder el control total a los jugadores. La macrogestión es un cuadrante que hay que evitar; un enfoque de no intervención para un nivel bajo de competencia de los subordinados probablemente llevará a resultados subóptimos, ya que el líder está ausente cuando los subordinados necesitan un entrenador que les ayude con los fundamentos de una tarea determinada.

Microgestión (cuadrante inferior derecho). Es probable que se produzcan resultados subóptimos de otro tipo cuando la competencia de los subordinados es alta pero la confianza es baja. Mientras que la competencia de los subordinados y el control insuficiente limitan el rendimiento en la macrogestión, el exceso de control limita el rendimiento en la microgestión. Las limitaciones del rendimiento en este cuadrante se derivan de los efectos perjudiciales para la motivación cuando los líderes aplican demasiado control en un ambiente de alta competencia de los subordinados. Basándose en la teoría del liderazgo situacional del campo del comportamiento organizacional, la delegación de autoridad debería aumentar con la madurez del subordinado¹³. En este cuadrante de alta competencia del subordinado, es probable que los subordinados vean las tácticas de influencia del líder como inapropiadas, ya que no son coherentes con sus necesidades. Los resultados subóptimos son consecuencia de la disminución de la satisfacción y la creatividad de los subordinados debido a la falta de concordancia de las acciones del líder con la situación. Volviendo a nuestro ejemplo del tiro de plataforma, la microgestión llevará a un ambiente en el que la competencia no se recompensa con una mayor libertad para aplicar la creatividad. Por lo tanto, el potencial del evento de entrenamiento estará limitado por las acciones del líder y no por el poder de colaboración del grupo.

Cumplimiento enfocado (cuadrante inferior izquierdo). Este cuadrante demuestra cómo un alto nivel de participación del líder puede llevar a los mejores resultados cuando la competencia y la con-

las tácticas de entrenamiento e influencia de un líder en este cuadrante sean bien recibidas por los subordinados porque son coherentes con las necesidades de estos, especialmente si el líder explica que las medidas de control se aplican para generar confianza y competencia. En nuestro ejemplo de artillería de plataforma, la planificación detallada y el uso de posevaluaciones y ensayos llevarán a resultados positivos en lugar de depender de órdenes tipo misión basadas en la intención.

Mando tipo misión (cuadrante superior derecho). Este cuadrante representa el mando tipo misión en su estado ideal con alta confianza y alta competencia. En este ambiente, las órdenes tipo misión centradas en una clara intención del comandante con latitud para la creatividad de los subordinados maximizarán el resultado potencial. Volviendo a nuestro ejemplo de tiro de plataforma, este cuadrante es el escenario más probable para que los subordinados aprovechen su experiencia y creatividad y maximicen el resultado del evento de entrenamiento de acuerdo con la intención del comandante.

Como indica el sombreado de la figura, los líderes deben esforzarse por operar dentro del cuadrante del estado ideal del mando tipo misión, pero deben comprender que el liderazgo basado en el cumplimiento es apropiado en algunas situaciones. En estos cuadrantes, el líder aplica el control apropiado para el nivel dado de confianza y competencia entre los subordinados. La figura proporciona un enfoque intuitivo para que los líderes decidan el nivel de control adecuado para una situación determinada y comunica que el liderazgo centrado en el cumplimiento es deseable en algunos casos.

El liderazgo es un proceso constante de ajuste de las riendas con el objetivo de aplicar el nivel de control adecuado a las circunstancias. Variables como los nuevos líderes o las circunstancias desconocidas pueden afectar a la percepción de la confianza y la competencia.

fianza de los subordinados son bajas. El ejercicio de un liderazgo centrado en el cumplimiento es apropiado cuando la competencia de los subordinados es baja y la percepción de confianza entre los líderes y los subordinados también es baja. En claro contraste con las expectativas de la microgestión, es probable que

Pasando del enfoque en el cumplimiento al estado ideal del mando tipo misión

Una analogía adecuada para pensar en el movimiento entre estos cuadrantes es la relación entre un jinete y su caballo. Cuando la confianza entre el



El mayor Brendan Baker, oficial de operaciones del 2º Equipo de Combate de Brigada Blindada, 1ª División de Caballería, informa al comandante y al estado mayor de la brigada durante un ensayo de armas combinadas en preparación para los movimientos durante un ejercicio con fuego en vivo antes del Combined Resolve XIII en Grafenwoehr, Alemania, 13 de enero de 2020. (Foto: Sargento segundo Noshoba Davis, Guardia Nacional del Ejército de EUA)

jinete y el caballo es baja y la situación no es familiar, el jinete sujeta las riendas con fuerza. A medida que la confianza aumenta y la competencia crece a través de la repetición, el jinete lleva las riendas con más soltura. Un caballo bien entrenado puede completar un paseo familiar sin indicaciones del jinete. El jinete rara vez deja las riendas puestas; sin embargo, las circunstancias pueden cambiar y hacer que el jinete apriete o afloje las riendas.

El liderazgo es un proceso constante de ajuste de las riendas con el objetivo de aplicar el nivel de control adecuado a las circunstancias. Variables como los nuevos líderes o las circunstancias desconocidas pueden afectar a la percepción de la confianza y la competencia. En estos casos, al igual que un jinete que se siente nervioso cuando el caballo no lo está, un líder puede apretar las riendas por precaución, llevando el nivel de control a un cuadrante no deseado.

Como indica la figura, el método para pasar al

estado ideal del mando tipo misión es el desarrollo de líderes. La incorporación del desarrollo de líderes en nuestras prácticas de gestión de la capacitación y la gestión de riesgos son dos métodos para pasar de una forma de mando tipo misión centrada en el cumplimiento al estado ideal.

La gestión de la capacitación es el proceso mediante el cual los líderes priorizan, planifican, dotan de recursos y ejecutan los eventos de entrenamiento. El mando tipo misión depende de la competencia, por lo que los líderes deben asegurarse de que los subordinados tengan suficientes repeticiones para adquirir competencia en las tareas esenciales de la misión. A medida que los subordinados demuestran el dominio de las tareas, los líderes introducen la ambigüedad y la complejidad para permitir que los subordinados tomen decisiones y aprendan de ellas. La incorporación de sistemas de mando y control es un aspecto crítico de la gestión de la formación para

entrenar a los subordinados y a los líderes a operar desde un entendimiento compartido. A medida que aumentan la competencia y la confianza, la gestión de la capacitación es el proceso que los comandantes utilizan para proporcionar oportunidades de desarrollo a los líderes para pasar de órdenes de misión basadas en detalles a órdenes tipo misión basadas en intenciones.

La ADP 6-0 ofrece una perspectiva sobre cómo las prácticas de gestión de riesgos ayudan a una organización a pasar del liderazgo centrado en el cumplimiento al estado ideal de mando tipo misión. Explica que dos formas de gestionar el riesgo son «la gestión del número de tareas asignadas a los subordinados y la provisión de los recursos adecuados para llevar a cabo dichas tareas»¹⁴. A medida que aumenta la competencia de los subordinados, los comandantes tienen más oportunidades de incrementar la complejidad en una operación para fomentar el desarrollo de los líderes, a la vez que gestionan adecuadamente el riesgo. Esta complejidad puede implicar diversos

recursos como la información, fuerzas, material y tiempo, como se describe en la ADP 6-0.

El camino del mando tipo misión

El camino para entender el mando tipo misión ha estado lleno de baches por la forma en que se ha enseñado y practicado el mando tipo misión. Nuestra capacidad de practicar el mando tipo misión aumentará con nuestros esfuerzos por comunicar esta filosofía de forma que nuestros subordinados la entiendan fácilmente. Comprender la relación entre la confianza y la competencia proporciona una vía útil para que los líderes del Ejército comprendan mejor el mando tipo misión. La herramienta descrita en este artículo me resultó útil para instruir a los líderes subordinados sobre el mando tipo misión. Generó un diálogo constructivo en nuestras prácticas de gestión de la capacitación y del riesgo. También ayudó a que los subordinados se sintieran menos culpables por utilizar un liderazgo centrado en el cumplimiento cuando era apropiado. ■

Notas

Epígrafe. Bob Nelson, *1001 Ways to Reward Employees*, 2ª ed. (Nueva York: Workman Publishing, 2005), 48.

1. «U.S. Army Mission Command Strategy, FY 13-19» (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, junio de 2013), accedido 22 de diciembre de 2021, <https://api.army.mil/e2c/downloads/312724.pdf>; «U.S. Army Mission Command Assessment Plan FY 15-19» (Washington, DC: Headquarters, Department of the Army, 19 de junio de 2015), accedido 17 de octubre de 2021, <https://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/mccoe/AMCAP%2022%20Jun%2015.pdf>.

2. «U.S. Army Mission Command Strategy, FY 13-19», 1.

3. Stephen J. Townsend, Douglas Crissman y Kelly McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: It's Okay to Run with Scissors (Part 1)», *Military Review* 99, nro. 3 (mayo-junio de 2019): 4-9; Stephen J. Townsend et al., «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: Leading by Mission Command (Part 2)», *Military Review* 99, nro. 4 (julio-agosto de 2019): 6-12; Stephen J. Townsend et al., «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command: Training for Mission Command (Part 3)», *Military Review* 99, nro. 5 (septiembre-octubre de 2019): 6-15.

4. Donald E. Vandegriff, *Adopting Mission Command:*

Developing Leaders for a Superior Command Culture (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2019).

5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), vii.

6. Townsend, Crissman y McCoy, «Reinvigorating the Army's Approach to Mission Command (Part 1)», 7.

7. Leonard Wong y Stephen J. Gerras, *Lying to Ourselves: Dishonesty in the Army Profession* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Press, 2015).

8. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-5.

9. *Ibid.*, 1-6.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*, 1-7.

12. ADP 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 5-14.

13. Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3ª ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); Claude L. Graeff, «Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review», *The Leadership Quarterly* 8, nro. 2 (1997): 153-70.

14. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-5.