

Cómo eliminar la microgestión y adoptar el mando tipo misión

Mayor Justin T. DeLeon, Ejército de EUA

Dr. Paolo G. Tripodi

Ya sea en operaciones de contingencia limitada, de respuesta a crisis o de combate a gran escala, el Ejército de EUA continuará operando en ambientes caracterizados por altos niveles de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA)¹. En situaciones en las que la VUCA juega un papel central, tomar decisiones oportunas y efectivas es un factor crítico que determinará la diferencia entre el éxito o el fracaso.

El Ejército de EUA opera en situaciones en las que el comandante mejor posicionado y preparado para tomar decisiones puede no ser necesariamente el de mayor rango en la cadena de mando sino el que mejor pueda entender las implicaciones de la VUCA. Los comandantes que operan en este ambiente a nivel táctico y operacional se enfrentan a dos puntos de decisión críticos. En primer lugar, pueden enfrentarse a situaciones que, de forma inesperada, les proporcionen una clara oportunidad de asestar un duro golpe al enemigo. Sin embargo, para aprovechar al máximo esa oportunidad, podrían tener que ignorar las órdenes recibidas, o «desobedecerlas», y al mismo tiempo actuar según la intención del comandante superior. En segundo lugar, pueden enfrentarse a una situación en la que es claro que ejecutar las órdenes que han recibido podría ser perjudicial para la misión en general. Una vez más, podrían tener que decidir ignorar ciertas órdenes recibidas. Los líderes del Ejército de EUA podrían encontrarse en la incómoda situación de tener que tomar estas decisiones sin la validación inmediata de

su cadena de mando. Además, las operaciones multidominio añaden complejidad al mando y control de las fuerzas en un ambiente VUCA en el que el tiempo y la iniciativa son fundamentales. Por tanto, el Ejército de EUA debería adoptar sin reservas una filosofía de mando tipo misión que empodere al líder mejor posicionado para tomar decisiones críticas.

El Ejército adoptó oficialmente el mando tipo misión a principios de la década de 2000. En la actualidad, la Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces*, proporciona a los comandantes las herramientas necesarias para liderar eficazmente en los niveles táctico y operacional. La ADP 6-0 identifica siete principios de mando tipo misión: competencia, confianza mutua, comprensión compartida, intención del comandante, órdenes de misión, iniciativa disciplinada y aceptación del riesgo². Cuando se integran y emplean correctamente, estos principios permiten la iniciativa y la toma de decisiones descentralizada necesaria en un ambiente VUCA. Sin embargo, los líderes a menudo tienen que lidiar con tendencias de microgestión y una cultura organizativa que no ha adoptado plenamente la filosofía de mando.

El mando tipo misión y la microgestión

Incorporar el concepto de mando tipo misión a la doctrina del Ejército de EUA ha sido un paso importante, pero su adopción no está asegurada. Muchas veces, a los líderes se les evalúa por su capacidad de seguir una lista de tareas doctrinales en lugar de



El capitán Terrence Shields, comandante de la Tropa de Hierro, 3^{er} Escuadrón, 2^o Regimiento de Caballería, participa en un ejercicio de validación para escuadrones con fuego real cerca del Área de Entrenamiento Bemowo Piskie, Polonia, el 22 de marzo de 2018. (Foto: Sargento Sara Stalvey, Ejército de EUA)

fomentar un ambiente que estimule la iniciativa disciplinada. Esto contradice la filosofía de mando tipo misión del Ejército y a menudo provoca una aversión extrema al riesgo. Además, puede fomentar la microgestión, una práctica que priva a los subordinados de propósito y limita el enfoque y la perspectiva del líder.

Según Niko Canner y Ethan Bernstein, la microgestión «es una ruptura de los fundamentos de la delegación» que mella la creatividad y ralentiza la toma de decisiones, reduciendo la velocidad con la que una unidad puede reaccionar en el campo de batalla³. Estos autores señalan, con razón, que la microgestión es especialmente considerable en organizaciones «en las que los objetivos y la responsabilidad están estrechamente relacionados. Los resultados de los subordinados afectan los de los superiores y así sucesivamente en toda la cadena de mando, por lo que la presión es constante para garantizar que todos cumplan»⁴. Los líderes que microgestionan abordan personalmente cada aspecto de una actividad mediante un control excesivo

y se involucran cada vez más en el proceso o el método de realización de una tarea en lugar de confiar en que los líderes subordinados cumplirán con los objetivos.

La microgestión también puede perjudicar el desarrollo de los líderes de menor rango al limitar las oportunidades de gestionar las tareas de forma autónoma. Según Raymond Noe, el desarrollo de los empleados tiene lugar en el trabajo⁵. Adquieren más experiencia cuando son desafiados con tareas que están fuera de su conjunto de habilidades actuales. Noe se refiere a estas tareas como «tareas de extensión» y recomienda que los empleados sean desafiados regularmente más allá de sus capacidades actuales para adquirir nuevos conjuntos de habilidades y ganar confianza⁶. Una organización de aprendizaje comprometida con el crecimiento de líderes eficaces fomenta la delegación de tareas, autoridad y toma de decisiones. Delegar el poder y la autoridad ayuda a los subordinados a adquirir un sentido de responsabilidad y les permite sentir el peso de su decisión.

Daniel Pink, quien investiga los efectos negativos de la microgestión y el papel que puede desempeñar la motivación para contrarrestarla, identificó dos métodos de motivación que compiten entre sí: la motivación 2.0 y la motivación 3.0⁷. La motivación 2.0 se refiere a los principios de gestión comúnmente aceptados que utilizan el control para garantizar que los subordinados cumplan los objetivos; se basa en técnicas de motivación extrínseca. La motivación 3.0 se basa en la motivación intrínseca y proporciona una gran autonomía a los subordinados⁸.

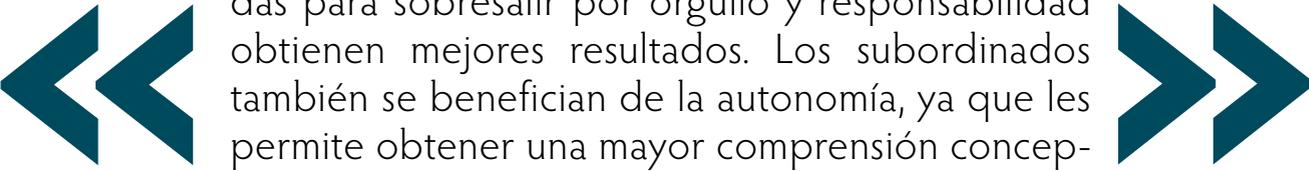
Los líderes que desean tener más control sobre sus subordinados tienden a dirigir mediante motivadores extrínsecos, ya que recompensan o castigan a los individuos por sus acciones. Este tipo de motivación, a la que Pink se refiere como «zanahorias y palos», a menudo reduce el enfoque del individuo y atrofia la creatividad⁹. El rendimiento y la productividad disminuyen con frecuencia, ya que a los subordinados les resulta difícil pensar más allá de la tarea que tienen entre manos con una visión del futuro en mente. Además, Pink argumenta que este tipo de motivación puede conducir a un comportamiento pobre o poco ético. Los individuos motivados con recompensas extrínsecas pueden verse tentados a encontrar el camino más rápido posible para realizar una tarea, incluso si ello les obliga a tomar un atajo cuestionable¹⁰.

La motivación 3.0 sostiene que las personas desean controlar sus decisiones y están dispuestas a responsabilizarse por ellas¹¹. Pink afirma que quienes están intrínsecamente motivados se ven recompensados por la

generales. La autonomía aumenta la productividad individual y colectiva y la satisfacción en el trabajo¹³.

Cuando se da autonomía a los subordinados, no solo tienden a desarrollar la creatividad, sino que también se aumenta el rendimiento en general. Pink subraya la necesidad de proporcionar a los subordinados el control de las técnicas utilizadas para cumplir con sus obligaciones. Esto coincide con la filosofía del mando tipo misión, que proporciona a los subordinados la autonomía necesaria para ejercer una iniciativa disciplinada. La motivación intrínseca y autónoma permite a las personas tener poder de elección, lo que tiene un fuerte efecto en el rendimiento. Edward Deci y Richard Ryan destacan los beneficios de la motivación autónoma y señalan: «De forma consistente, la regulación autónoma se ha asociado con una mayor persistencia, un afecto más positivo, un mayor rendimiento, especialmente en las actividades heurísticas, y un mayor bienestar psicológico»¹⁴.

Además, la autonomía permite que las personas se sientan relevantes como socios de un equipo, en lugar de subordinados que simplemente ejecutan tareas sin un propósito mayor. El general James Mattis aplicó este enfoque mientras estuvo al mando de la Primera División de Infantes de Marina, haciendo hincapié en considerar a todos los comandantes subordinados como iguales¹⁵. Estableció un grupo unificado de comandantes y se refirió a sí mismo como un mariscal de campo de fútbol americano que determinaba las jugadas como parte del equipo y no como un superior que dirigía desde arriba en la cabina.



Las personas impulsadas por el proceso y motivadas para sobresalir por orgullo y responsabilidad obtienen mejores resultados. Los subordinados también se benefician de la autonomía, ya que les permite obtener una mayor comprensión conceptual de las operaciones generales.

propia actividad, de la cual reciben un mayor aprendizaje y experiencia¹². Las personas impulsadas por el proceso y motivadas para sobresalir por orgullo y responsabilidad obtienen mejores resultados. Los subordinados también se benefician de la autonomía, ya que les permite obtener una mayor comprensión conceptual de las operaciones

Esta filosofía de mando fue decisiva para motivar y empoderar a los líderes, al tiempo que fomentaba la confianza dentro de su mando. El enfoque de Mattis se asemeja al concepto de «isla cultural» de Edgar Schein. Según Schein, las islas culturales son un espacio creado por el líder «en el que se pueden suspender algunas de las normas

sociales y se exhorta a la gente a ser más abierta sobre lo que normalmente no diría»¹⁶. Se trata de una experiencia fundamental para el aprendizaje en equipo, ya que Schein sugiere que «en tales situaciones de equipo, el estatus formal y el rango se vuelven menos importantes que los patrones de quién depende de quién en un momento dado para realizar una tarea»¹⁷. Aunque las teorías del rendimiento organizativo destacan el papel que desempeñan la confianza y la comunicación abierta, no reconocen que las barreras culturales a menudo interfieren en el proceso. Por lo tanto, los líderes deben comprender cuándo y cómo crear islas culturales en las que los miembros de un equipo puedan comunicarse abiertamente sin temor a los reproches¹⁸. Esta práctica establece la confianza en toda la cadena de mando y promueve la colaboración y el diálogo abiertos, que son fundamentales para lograr un mayor sentido de comprensión compartida¹⁹.

La sobrecentralización y la influencia de la cultura militar francesa en el Ejército de EUA

El mayor Justin T.

DeLeon, Ejército de EUA,

es planificador del G-35 en la 25ª División de Infantería, en Schofield Barracks, Hawái. Tiene maestrías en Gestión, Estrategia y Liderazgo por la Universidad Estatal de Michigan, en Estudios Militares por la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina y en Artes y Operaciones Militares por la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Ha servido como oficial de inteligencia en la 1ª División de Caballería, como instructor militar en el Comando de Cadetes del Ejército de EUA y como jefe de pelotón de fusileros en la 172ª Brigada de Infantería Separada. Ha realizado despliegues en Alemania, la República de Corea y Afganistán.

A pesar de que se esfuerza por alinearse con la filosofía del mando tipo misión, el Ejército a menudo no reconoce que su cultura organizativa sigue estando excesivamente

El Dr. Paolo G. Tripodi es profesor de Ética y Liderazgo y jefe de la rama de ética del Instituto de Liderazgo Lejeune de la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina. Autor de varios artículos y capítulos de libros, es coeditor de *Marines at War: Stories from Afghanistan and Iraq* y *Aspects of Leadership: Ethics, Law and Spirituality*. Tripodi se formó como oficial de infantería y sirvió en los Carabinieri italianos.

centralizada debido, en parte, a su herencia cultural militar francesa. Cuando las fuerzas estadounidenses se desplegaron en Europa durante la Primera Guerra Mundial, los oficiales del Ejército fueron instruidos en gran medida en escuelas militares francesas que les enseñaron a luchar de forma centralizada a través de una rígida adhesión a las normas y principios doctrinales. Aunque este enfoque podría haber mejorado la eficacia a corto plazo en el campo de batalla, el Ejército carecía de velocidad e iniciativa a nivel operacional y táctico. En mayo de 1918, el impacto se hizo sentir durante la primera ofensiva de la Fuerza Expedicionaria Americana, ya que la falta de flexibilidad del 28º Regimiento de Infantería en la batalla de Cantigny quedó en evidencia. Aunque las fuerzas alemanas fueron derrotadas, la planificación rígida y excesivamente centralizada provocó un elevado número de bajas y no se aprovecharon varias oportunidades para ganar la iniciativa²⁰. Tras la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos siguió alineando sus conceptos doctrinales con los de los franceses. Según Donald Vandergriff, «cuando los franceses desarrollaron la batalla metódica en los años de entreguerras, Estados Unidos la copió con toda la educación centrada en el proceso que la acompañaba»²¹. Además, el Ejército institucionalizó el modo lineal francés de táctica y desarrollo de líderes a lo largo de las décadas de 1920 y 1930²².

La influencia francesa todavía se aprecia hoy en día en el uso estricto del proceso de toma de decisiones militar del Ejército y del proceso de planificación del Cuerpo de Infantes de Marina. Ambos se basan en el enfoque cartesiano francés que se implementó tras la Primera Guerra Mundial para promover el análisis y la planificación orientados al proceso. Aunque estos procesos pueden ser marcos de planificación eficaces, Vandergriff sostiene que pueden hacer que los planificadores no consideren otras perspectivas y centren sus esfuerzos en resultados que complazcan a sus superiores en lugar de lidiar adecuadamente con el entorno²³. El uso de estos métodos de planificación lineal en ambientes complejos puede convencer erróneamente a los líderes de que pueden controlar el caos de la guerra. El deseo de control y el desarrollo de métodos y principios científicos para mantener el control pueden llevar a los líderes a microgestionar. De hecho, si la doctrina se aplica con demasiada rigidez y no se

permite a los líderes emplear niveles adecuados de creatividad en el campo de batalla, el propio sistema puede convertirse en un instrumento de microgestión.

Vandergriff señaló que el entrenamiento a gran escala del Ejército sigue siendo demasiado rígido en la actualidad²⁴. De hecho, a medida que el Ejército se

una cultura excesivamente adversa al riesgo de forma intencionada o involuntaria, este tipo de ambiente dificulta la confianza entre los subordinados dentro y fuera del campo de batalla.

El mayor Thomas Rebutck sostiene que el Ejército padece de una «mentalidad burocrática y de gestión con

Los líderes pueden intentar ejercer un control rígido para protegerse de los errores de los subordinados. La política se convierte entonces en un juego de mitigación constante para evitar los errores, en lugar de trabajar hacia el éxito como equipo.

prepara para operaciones de combate a gran escala en un ambiente multidominio, la educación y el entrenamiento deben facilitar la competencia colectiva en los conceptos doctrinales emergentes. Que los subordinados dominen la doctrina permite ciertamente a los comandantes confiar en ellos cuando se enfrentan a ambientes ambiguos en el campo de batalla. Sin embargo, el entrenamiento del Ejército debe lograr un equilibrio y permitir que los líderes, informados por los conceptos doctrinales, resuelvan los problemas mediante la innovación y la creatividad. La Army Doctrine Publication 3-0, *Operations*, sugiere que «la doctrina actúa como una guía para la acción más que como un conjunto de reglas fijas»²⁵. La doctrina se basa en gran medida en las lecciones aprendidas de conflictos pasados y en las previsiones de cómo puede ser un conflicto futuro. Por lo tanto, hay que exhortar a los oficiales a que sean críticos con la doctrina y que cuestionen las suposiciones en el entrenamiento. Este enfoque permite a los líderes del Ejército perfeccionar de forma iterativa los conceptos doctrinales y preparar mejor a la fuerza para los conflictos del futuro.

Aversión al riesgo

Las dificultades del Ejército para inculcar el mando tipo misión y eliminar las tendencias de microgestión también pueden atribuirse a la extrema aversión de los líderes al riesgo. A través de esta aversión sistémica, las organizaciones militares a menudo establecen una cultura que promueve la microgestión y la sobrecentralización de la autoridad para la toma de decisiones. Independientemente de si se establece

un miedo patológico a la incertidumbre y una aversión aprensiva al riesgo»²⁶. Esto da lugar a una compulsión extrema a la microgestión, ya que los líderes tienen un deseo poco realista de imponer el orden en el campo de batalla²⁷. La aversión al riesgo también se deriva de una falta de confianza que puede impedir que los líderes desarrollen a sus subordinados y les proporcionen niveles adecuados de autonomía. Además, el arribismo entre los líderes puede desarrollar una cultura en la que falte la confianza²⁸. Los líderes pueden intentar ejercer un control rígido para protegerse de los errores de los subordinados. La política se convierte entonces en un juego de mitigación constante para evitar los errores, en lugar de trabajar hacia el éxito como equipo²⁹. Como resultado, los oficiales pueden recurrir al uso de prácticas de microgestión y negar a los líderes subordinados autonomía y el beneficio de aprender de los errores. Como advierte Mattis, «si se castiga a los que asumen riesgos, entonces se retendrá en las filas solo a los que no los asumen»³⁰. Puede que esto no se haga de forma malintencionada, pero puede ser el resultado de una cultura organizativa sin ningún defecto, lo cual no es bueno.

Un alto nivel de aversión al riesgo fomenta la microgestión, pero la exageración del riesgo multiplica estos efectos negativos. La exageración del riesgo añade parámetros excesivos a los subordinados, negándoles la capacidad de ser ágiles y de utilizar la iniciativa para resolver conjuntos de problemas complejos o para buscar oportunidades inesperadas³¹. La ADP 6-0 subraya que «una orden no debe invadir el ámbito de un subordinado. Debe contener todo lo que el subordinado debe saber para llevar a cabo su misión, pero



El coronel Robert Born, comandante de la 1ª Brigada de Combate de la 101ª División Aerotransportada (Asalto Aéreo), orienta al mayor general Brian E. Winski, comandante general de la 101ª División Aerotransportada y de Fort Campbell, Kentucky, sobre su plan defensivo el 19 de septiembre de 2020 en el Centro de Entrenamiento para la Preparación Conjunta, Fort Polk, Luisiana. (Foto: Sargento Justin Moeller, Ejército de EUA)

nada más»³². La exageración del riesgo dificulta la capacidad de actuación de los subordinados y limita excesivamente los parámetros en los que pueden ejercer su iniciativa. Si se exagera el riesgo, la intención no dejará espacio para la acción de los subordinados y las decisiones se tomarán a niveles más altos de lo que corresponde. Esto socava la filosofía del mando tipo misión a la vez que ralentiza el proceso de toma de decisiones, haciendo que el Ejército sea menos ágil³³.

Cultura organizativa y el mando tipo misión

En un estudio de 2019 sobre la cultura organizativa militar, Peter Mansoor y Williamson Murray destacaron que «la cultura es claramente un determinante crucial para la eficacia de las organizaciones militares»³⁴. Edgar Schein define la cultura de un grupo «como el aprendizaje compartido acumulado de ese grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración

interna; que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir y comportarse en relación con esos problemas»³⁵. La cultura organizativa desempeña un papel fundamental en la forma en que los líderes gestionan y dirigen los equipos subordinados.

Las políticas, los reglamentos y los sistemas codificados fomentan un comportamiento de líderes en todos los niveles. La cultura organizativa es clave para desarrollar líderes eficaces y minimizar los estilos de gestión negativos, como la microgestión. Schein señaló que la forma en que una organización selecciona a sus líderes para la promoción desempeña un papel importante en la formación de la cultura de la organización³⁶. Por lo tanto, si el empoderamiento de los subordinados se convierte en una consideración para la promoción, los líderes tendrán el incentivo de continuar con esta práctica y las tendencias de microgestión comenzarán a

disminuir. Sin esta comprensión, el empoderamiento de los subordinados variará en función de las creencias y los valores de cada líder de forma individual³⁷.

La historia ofrece ejemplos de líderes y organizaciones ilustrados que comprendieron los peligros de la microgestión y adoptaron un enfoque de toma de decisiones descentralizado con excelentes resultados. No solo apreciaron el impacto beneficioso del mando tipo misión, sino que se aseguraron de que la organización adoptara dicha filosofía. El mando tipo misión sigue estando fuertemente asociado al enfoque alemán *Auftragstaktik*. Sin embargo, décadas antes de que se introdujera la *Auftragstaktik* en la guerra franco-prusiana de 1870-1871, el almirante inglés Horatio Nelson había adoptado una filosofía de mando que empoderaba a los líderes de su cadena de mando. Durante una de las batallas más importantes en Trafalgar, «la Marina Real obtuvo la mayor victoria de Nelson mientras este se desangraba bajo cubierta»³⁸. Él había transmitido su intención y empoderado un proceso de toma de decisiones descentralizado de una manera tan eficaz que su propia presencia se volvió irrelevante para el éxito de la Marina Real.

El período de entreguerras demuestra que una filosofía de mando descentralizada fomenta la innovación efectiva a nivel operacional y táctico mientras que un enfoque centralizado tiene el efecto contrario. Durante este período, el ejército alemán estableció una cultura que fomentaba el pensamiento crítico y el debate entre los oficiales con respecto a la guerra, las tácticas y las operaciones³⁹. Esto permitió a la organización evaluar de forma iterativa los conceptos doctrinales y mejorarlos con el tiempo. Además, la cultura de mando alemana desarrolló un cuerpo de oficiales que estaba empoderado para

el liderazgo del general Maurice Gamelin, no se toleraban las opiniones discrepantes en el ejército francés y el debate abierto disminuyó. Esto dio lugar a una rígida adhesión a la doctrina de la «batalla metódica», que hacía hincapié en las operaciones estrictamente controladas⁴². Por un lado, el enfoque del ejército alemán le permitió desarrollar el concepto operacional de *blitzkrieg*, lo cual cambió el paradigma de la guerra de armas combinadas. Por otro lado, el enfoque francés produjo un ejército que carecía de flexibilidad operacional. Entre otros factores, esto contribuyó a su incapacidad para adaptarse durante la ofensiva alemana de mayo de 1940.

La experiencia de Mattis al mando de la Primera División de Infantes de Marina es un claro ejemplo de la correcta aplicación de la filosofía del mando tipo misión. Mattis exhortó a los líderes a ejercer su juicio e iniciativa, dado que comprendía las consecuencias perjudiciales de ejercer un control excesivo. Las oportunidades en el campo de batalla eran fugaces y solo a través de una toma de decisiones descentralizada y una iniciativa disciplinada podrían los soldados alcanzar la velocidad necesaria para sacar provecho⁴³. El general también explicó a sus subordinados que tenían libertad para desviarse de los planes originales cuando se enfrentaran a variables inesperadas en el campo de batalla siempre que se mantuvieran dentro de la intención del comandante⁴⁴. Este enfoque enfatizaba la necesidad de una comunicación clara y abierta para garantizar que sus subordinados comprendieran su intención en todo momento.

La intención del comandante debe tener un gran nivel de claridad, ser fácilmente comprensible y proporcionar información valiosa. Según Mattis, los comandantes subordinados «no pueden aprovechar



Los avances en la tecnología y la comunicación permiten a los líderes comandar y controlar los elementos subordinados con más eficacia que nunca.



aprender y adaptarse en el campo de batalla⁴⁰. Por otro lado, el ejército francés favoreció una filosofía de mando centralizada y su Escuela Superior de Guerra desarrolló la doctrina con una aportación limitada del cuerpo de oficiales en general⁴¹. Los altos mandos militares también inhibieron el debate sobre los conceptos doctrinales. Bajo

las oportunidades fugaces si no entienden el propósito que hay detrás de una orden. El correcto ejercicio de la acción independiente requiere una *comprensión común* [énfasis de los autores] entre el comandante y el subordinado, tanto de la misión como de la intención del comandante de lo que se espera que la misión

cumpla»⁴⁵. Para él, la comprensión común tiene que ser realmente compartida en todos los niveles⁴⁶. Escribió: «Si un cabo en el frente no puede decirme cuál es mi intención, entonces he fracasado. O bien no me tomé el tiempo suficiente para ser claro o mis subordinados no la comunicaron eficazmente a través de la cadena de mando»⁴⁷. El general Stanley McChrystal se hizo eco de esta creencia al enfatizar que «los miembros de un equipo que se enfrentan a ambientes complejos deben comprender la situación del equipo y su propósito general. Solo si todos comprenden el objetivo de la misión y el contexto estratégico en el que encaja podrán evaluar los riesgos en el momento y saber cómo comportarse en relación con sus compañeros»⁴⁸. Las opiniones de Mattis y McChrystal están en consonancia con la ADP 6-0, que explica que la intención del comandante debe ser clara y proporcionar un propósito general que describa cómo será el éxito⁴⁹. Además, los comandantes eficaces comunican de forma clara y concisa su intención, a la vez que fomentan un ambiente de colaboración que permite a todos los miembros lograr una comprensión compartida.

El mando tipo misión en el campo de batalla contemporáneo

Los avances en la tecnología y la comunicación permiten a los líderes comandar y controlar los elementos subordinados con más eficacia que nunca. Sin embargo, una conciencia situacional y comunicación instantánea aumentan la tentación de microgestionar y socavan la filosofía del mando tipo misión. Con las nuevas tecnologías y el aumento del ritmo operacional, los líderes pueden centralizar el mando

al mando del Comando Conjunto de Operaciones Especiales, McChrystal reconoció que la organización sufría un problema de eficiencia. Los avances en tecnología y comunicaciones permitían a los líderes de alto nivel, incluido él mismo, mantener el control de las operaciones que los comandantes de menor nivel debían gestionar. McChrystal admite que «para un microgestor no declarado, era una nueva oportunidad de manejar los hilos de las marionetas desde grandes distancias»⁵¹. Los comandantes subordinados se veían obligados a pasar por un proceso de aprobación burocrático para llevar a cabo determinadas misiones. Esto ralentizaba el proceso de toma de decisiones, lo que hacía que se perdieran oportunidades. Para resolver el problema, instituyó una política de «ejecución empoderada», que delegaba la autoridad para la toma de decisiones en los niveles adecuados y más eficaces. McChrystal insistió en que «la ejecución empoderada transformaría nuestra forma de pensar sobre el poder y el liderazgo»⁵². Como parte de esta iniciativa, no se retiró por completo del proceso, sino que trabajó para mantener la visibilidad y estar disponible para aclarar sus intenciones siempre que fuera necesario. Para respaldar esta política, adoptó un enfoque que abogaba por un alto nivel de comprensión compartida, a la que denominó «conciencia compartida»⁵³. El concepto de conciencia compartida garantizaba que los comandantes subordinados estuvieran al tanto de toda la información e inteligencia, como también de las intenciones del comandante. McChrystal logró esto principalmente durante reuniones matutinas por videoconferencia con los elementos subordinados, durante las cuales recibían información actualizada



McChrystal creó una organización letal y eficiente al tiempo que demostraba el efecto positivo que tienen las operaciones descentralizadas en el campo de batalla moderno.



en exceso e influir indebidamente en decisiones que pertenecen a niveles inferiores de la guerra⁵⁰.

McChrystal, firme defensor de la toma de decisiones descentralizada, ofrece un exhaustivo debate sobre este problema en su libro *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Mientras estaba

de inteligencia y orientación operacional. De este modo, el general pudo influir diariamente en sus subordinados y asegurarse de que comprendían su intención a medida que cambiaba el entorno. Además, las reuniones matutinas proporcionaron un foro para que los subordinados se comunicaran entre ellos,



Paracaidistas asignados a la 173ª Brigada Aerotransportada planifican durante el ejercicio Swift Response 17 en Hohenfels, Alemania, el 10 de octubre de 2017. Swift Response es un ejercicio anual organizado por el Ejército de EUA en Europa que se centra en la capacidad de las fuerzas aerotransportadas aliadas para responder con rapidez y eficacia a situaciones de crisis como un equipo multinacional interoperable. (Foto: Sargento Alexander C Henninger, Ejército de EUA)

aumentando los esfuerzos de colaboración entre la fuerza. Las reuniones dieron lugar a un estado de conciencia compartida entre McChrystal y sus subordinados que le dio la confianza necesaria para delegar la mayoría de las decisiones que antes se tomaban a su nivel. El resultado fue asombroso. Como resultado de sus políticas de ejecución empoderada y de conciencia compartida, la organización pudo aumentar sus incursiones mensuales de diez a unas sorprendentes trescientas⁵⁴. Utilizando estas políticas, McChrystal creó una organización letal y eficiente al tiempo que demostraba el efecto positivo que tienen las operaciones descentralizadas en el campo de batalla moderno.

No obstante, a medida que la tecnología y las comunicaciones sigan avanzando, los comandantes podrían verse tentados a microgestionar y mantener la autoridad para la toma de decisiones a niveles más altos de lo necesario. El Ejército no puede limitarse a esperar que todos los comandantes tengan la

determinación y la confianza necesarias para delegar la toma de decisiones como hizo McChrystal. La cultura del Ejército debe apoyar el mando tipo misión y exhortar a los comandantes a desarrollar un proceso de conciencia compartida dentro de sus respectivas organizaciones. Los líderes deben utilizar los avances en tecnología y comunicaciones para mantener el conocimiento de la situación, pero sin interferir con los comandantes subordinados. Deben adoptar el enfoque de McChrystal de «observar sin perturbar». Además, deben asegurarse de aprovechar cualquier oportunidad para comunicar, aclarar, debatir o reiterar la intención de su comandante y la misión general de la organización para alcanzar un estado duradero de comprensión común.

Futuro del mando tipo misión

Los enfoques visionarios de McChrystal y Mattis sobre el mando en sus respectivas organizaciones, y

sus esclarecedores debates intelectuales, han dado lugar a muchas reflexiones sobre el futuro del mando tipo misión. En un artículo de *Parameters* de 2017 titulado «Mission Command 2.0», Anthony King sostiene que el mando tipo misión ha cambiado debido a los avances tecnológicos y el tipo de misión. Afirma que «el mando tipo misión hoy en día no implica una mera iniciativa local e individual, sino una interdependencia profunda y duradera entre comandantes de distintos niveles»⁵⁵. La opinión de King se hace eco del debate de Pink sobre la motivación 3.0 y la autonomía. Pink señala que la autonomía no implica que los subordinados deban comportarse de forma independiente, sino que deben tener la libertad de elección que les empodere para elegir cómo trabajar de forma interdependiente con los demás⁵⁶.

Para apoyar su argumento, King hace referencia al concepto de conciencia compartida de McChrystal, que promueve los esfuerzos de cooperación entre los comandantes al tiempo que los mantiene en línea con la intención general. King también utiliza a Mattis como ejemplo de la evolución del mando tipo misión. Señala que Mattis y su estado mayor adquirieron experiencia en la identificación de los puntos de decisión que la Primera División de Infantes de Marina probablemente vería en el campo de batalla. Según King, los subordinados de Mattis «no actuaron por iniciativa o instinto individual», ya que las decisiones y los efectos de segundo y tercer orden ya estaban concretados⁵⁷.

El análisis de King aporta claridad a la práctica moderna del mando tipo misión, pero sus conclusiones pueden ser erróneas hasta cierta medida. Su ex-

los líderes a tomar decisiones que no podrían haber sido planificadas o previstas de antemano. Como consecuencia, King aborda la iniciativa de conciencia compartida de McChrystal, pero le falta profundidad en su análisis de la ejecución empoderada. Su análisis contempla el mando tipo misión únicamente a través de la perspectiva de comandos de mayor nivel como la Fuerza Internacional de Asistencia a la Seguridad en Afganistán, el Comando Conjunto de Operaciones Especiales y la Primera División de Infantes de Marina. El FM 6-0 afirma acertadamente que el mando tipo misión se centra en los comandantes tácticos⁵⁸. Analizar únicamente el mando tipo misión a través de la perspectiva de estos comandos de nivel superior puede no representar con exactitud su implementación en el nivel táctico, donde la comunicación es más difícil.

El argumento de King también hace referencia únicamente a las guerras de Iraq y Afganistán. No reconoce las duras realidades a las que se enfrentará el Ejército al realizar operaciones de combate a gran escala en un ambiente multidominio. En el futuro campo de batalla, el Ejército tendrá que operar de forma dispersa y los líderes también deben reconocer que las acciones del adversario los obligarán a operar en ambientes degradados donde la comunicación puede ser negada o comprometida⁵⁹. Esto enfatiza la necesidad de implementar una verdadera filosofía de mando tipo misión que promueva la toma de decisiones descentralizada. Si las autoridades encargadas de la toma de decisiones se mantienen en niveles demasiado altos, se producirán importantes interrupciones en las operaciones y se ralentizará el proceso de toma de decisiones. El Ejército



Los enfoques visionarios de McChrystal y Mattis sobre el mando en sus respectivas organizaciones, y sus esclarecedores debates intelectuales, han dado lugar a muchas reflexiones sobre el futuro del mando tipo misión.



ceso de confianza en la capacidad del estado mayor para predecir futuros puntos de decisión ignora que la guerra es intrínsecamente impredecible. Además, no reconoce el efecto que la VUCA tiene en el ambiente operacional. La VUCA desencadena regularmente alteraciones fortuitas del entorno, obligando a

no puede permitirse el lujo de ser complaciente durante este período de posguerra. No puede confiar en la facilidad que la tecnología y las comunicaciones avanzadas aportaron a las guerras de Iraq y Afganistán, ya que el ambiente será muy diferente al inicio de un posible conflicto entre adversarios con capacidades similares.

Conclusión

El mayor obstáculo que se interpone entre el Ejército y la plena adopción del mando tipo misión es su propia cultura. Vandergriff explica que «hasta que el Ejército de EUA no sea realista sobre las deficiencias de nuestra cultura institucional, nunca po-

la organización se ven a sí mismos como parte de un equipo que desempeña diferentes funciones y no solo como actores subordinados. El entendimiento común es fundamental para establecer y mantener una fuerte cultura de confianza que promueva un sentido de propiedad compartida, a través del cual todos los

Los líderes de todos los niveles han reconocido que esa filosofía tiene el potencial de hacer que la organización sea más eficaz, no solo en la ejecución de la misión, sino también en el desarrollo de líderes creativos y visionarios capaces de comprender y planificar futuros conflictos.

drá adoptar y practicar el mando tipo misión»⁶⁰. Si el Ejército espera tener éxito en el campo de batalla contemporáneo, la microgestión en todos los niveles debe cesar, como también las prácticas de liderazgo ineficaces en todos los niveles de la guerra. Como parte de la solución, la organización debe comunicar los peligros del mando excesivamente centralizado y crear una urgencia entre sus líderes para el cambio. Además, debe promocionar a los oficiales que cultivan una filosofía de mando tipo misión.

Los líderes de todos los niveles han reconocido que esa filosofía tiene el potencial de hacer que la organización sea más eficaz, no solo en la ejecución de la misión, sino también en el desarrollo de líderes creativos y visionarios capaces de comprender y planificar futuros conflictos. Sin embargo, el Ejército, tal vez de forma involuntaria o inconsciente, sigue resistiéndose a una aplicación práctica del mando tipo misión. La microgestión, la aversión al riesgo y una cultura que no promueve plenamente la confianza en todos los niveles de la cadena de mando siguen siendo obstáculos a los que hay que hacer frente. Para implementar eficazmente el mando tipo misión, el Ejército de EUA debería adoptar conceptos críticos desarrollados por líderes visionarios como Mattis y McChrystal, como el entendimiento común, la conciencia compartida y la ejecución empoderada. Esto proporcionará los líderes adaptables que el Ejército necesita para el combate, al tiempo que producirá la libertad de pensamiento necesaria para cultivar la innovación en tiempos de paz.

La comprensión común y la conciencia compartida son fundamentales a la hora de crear una cultura organizativa sólida en la que todos los miembros de

miembros de la unidad no solo sientan que son dueños de la misión, sino que también son importantes para el cumplimiento de esta. Mattis y McChrystal explicaron lo esenciales que son el entendimiento común y la conciencia compartida. Destacaron el valor del equipo, el papel fundamental que desempeña la intención del comandante y su difusión, y la importancia de compartir la información en todos los niveles.

El concepto de islas culturales de Schein ofrece a los líderes un enfoque práctico para lograr un diálogo sincero y una colaboración acorde con las filosofías de Mattis y McChrystal. Las islas culturales son oportunidades para que los líderes de todos los niveles establezcan una cultura de confianza y se familiaricen íntimamente con sus líderes subordinados. Se convierten en lugares donde se puede consolidar un entendimiento informal de la intención del comandante. La comprensión común y la conciencia compartida se desarrollan en todo el equipo en una variedad de lugares, pero las islas culturales desempeñan un papel importante para la creación de una cultura organizativa que, en opinión de Schein, «es un producto compartido de un aprendizaje compartido»⁶¹. Schein destacó que cuando la organización adopta el aprendizaje compartido, la identidad y la cohesión del grupo desempeñan un papel importante porque definen «para el grupo quiénes somos y cuál es nuestro propósito o razón de ser»⁶². La comprensión común y la conciencia compartida son fundamentales para una organización que valora el aprendizaje compartido y la colaboración eficaz. Sin embargo, la comprensión solo puede lograrse cuando los comandantes utilizan enfoques como las islas culturales para facilitar la colaboración y el diálogo en el que los subordinados no tienen miedo a los reproches.

Armados con una cultura de confianza y una organización cuya identidad es el resultado de una comprensión común y una conciencia compartida, los líderes deben ver la importancia de adoptar un proceso de toma de decisiones verdaderamente descentralizado a través del cual delegan la autoridad al nivel en el que las decisiones van a ser más eficaces. La ejecución empoderada es el siguiente paso para la adopción de un mando tipo misión que minimice o elimine la microgestión y limite la aversión al riesgo. Este enfoque ayuda a los líderes a resistir el uso excesivo de motivadores extrínsecos y a proporcionar más autonomía a los subordinados. Mattis subrayó: «Mis subordinados jóvenes siempre me sacaron de todos los líos en los que los metí porque tenían la

autoridad para hacerlo... así que delega, delega hasta el punto de que casi te sientas incómodo... Sigue facilitando la autoridad para tomar decisiones a niveles cada vez más bajos y verás la recompensa. Con el tiempo incluso podrías llegar a convertirte en un general de cuatro estrellas»⁶³. Los líderes deben ver el gran beneficio que la ejecución empoderada tiene para ellos y para la organización para que no caigan en la tentación de la microgestión y aumenten la tolerancia al riesgo. Es en los momentos «incómodos» cuando los líderes podrían ceder a la microgestión, pero si cuentan con una organización con una sólida cultura de confianza basada en la comprensión común y la conciencia compartida, estarán en mejor posición para resistir el impulso. ■

Notas

1. Kirk Lawrence, *Developing Leaders in a VUCA Environment* (Chapel Hill, NC: UNC Kenan-Flagler Business School, 2013), 2, accedido 2 de junio de 2022, <https://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/Developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>.
2. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019), 1-7.
3. Niko Canner y Ethan Bernstein, «Why Is Micromanagement So Infectious?», *Harvard Business Review*, 17 de agosto de 2016, 2.
4. *Ibid.*, 3.
5. Raymond A. Noe, *Employee Training & Development*, 8ª ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 418.
6. *Ibid.*
7. Daniel Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009), 75.
8. *Ibid.*, 75, 87.
9. *Ibid.*, 54.
10. *Ibid.*, 49.
11. *Ibid.*, 105.
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*, 89.
14. Edward Deci y Richard Ryan, «Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well Being Across Life's Domains», *Canadian Psychology* 49, nro. 1 (2008): 17.
15. Anthony King, «Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collectivist Model», *Parameters* 47, nro. 1 (primavera de 2017): 15.
16. Edgar H. Schein con Peter Schein, *Organization Culture and Leadership*, 5ª ed. (New Jersey: John Wiley & Sons, 2017), 28.
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*, 120.
19. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-8.
20. Charles E. Heller y William A. Stofft, *America's First Battles* (Lawrence: University Press of Kansas, 1986), 330.
21. Donald Vandergriff, *Adopting Mission Command* (Annapolis, MD: Naval Institute Press 2019), 49.
22. *Ibid.*, 50.
23. *Ibid.*, 49.
24. Donald Vandergriff, «The U.S. Army Culture is French», en *Mission Command: The Who, What, Where, When, and Why*, ed. Donald Vandergriff y Stephen Webber (autopublicación, CreateSpace, 2017), 116.
25. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2019), 1.
26. Thomas Rebuck, «Mission Command and Mental Block: Why the Army Won't Adapt a True Mission Command Philosophy», en *Vandergriff y Webber, Mission Command*, 88.
27. *Ibid.*, 93.
28. Joe Labarbera, «The Sinews of Leadership: Mission Command Requires a Culture of Cohesion» en *Vandergriff y Webber, Mission Command*, 4.
29. *Ibid.*, 13.
30. James N. Mattis y Francis J. West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (New York: Random House, 2019), 45.
31. Ben Summer, «Slow, Inflexible, and Micromanaged: The Problems of a Military that Overstates Risk», *Modern War Institute at West Point*, 9 de mayo de 2017, accedido 2 de junio de 2022, <https://mwi.usma.edu/slow-inflexible-micromanaged-problems-military-overstates-risk/>.
32. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.
33. Summer, «Slow, Inflexible, and Micromanaged».
34. Peter Mansoor y Williamson Murray, eds., *The Culture of Military Organizations* (New York: Cambridge University Press, 2019), 3.
35. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.
36. *Ibid.*, 194-95.
37. William Oncken Jr. y Donald Wass, «Management Time: Who's Got the Monkey?», *Harvard Business Review* (sitio web) (noviembre-diciembre de 1999), accedido 28 de septiembre de

2020, <https://hbr.org/1999/11/management-time-whos-got-the-monkey>.

38. Graham Scarbro, «'Go Straight at 'Em!': Training and Operating with Mission Command», *Proceedings* 145, nro 5. (mayo de 2019), accedido 2 de junio de 2022, <https://www.usni.org/magazines/proceedings/2019/may/go-straight-em-training-and-operating-mission-command>.

39. Williamson Murray, «Armored Warfare: The British, French and German Experiences», en *Military Innovation in the Interwar Period* (New York: Cambridge University Press, 1996), 47.

40. *Ibid.*, 48.

41. *Ibid.*, 31–32.

42. *Ibid.*, 32, 34.

43. Michael L. Valenti, *The Mattis Way of War: An Examination of Operation Art in Task Force 58 and 1st Marine Division* (Fort Leavenworth, KS: United States Army Command and General Staff College Press, 2014), 43–44, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combats-studies-institute/csi-books/the-mattis-way-of-war.pdf>.

44. *Ibid.*

45. Mattis y West, *Call Sign Chaos*, 45.

46. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-8. El término «comprensión común» se denomina «entendimiento compartido» en la ADP 6-0.

47. Mattis y West, *Call Sign Chaos*, 44–45.

48. Stanley McChrystal et al., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (New York: Penguin, 2015), 99.

49. ADP 6-0, *Mission Command*, 1-10.

50. Rosario Simonetti y Paolo Tripodi, «Automation of the Future of Command and Control: The End of Auftragstaktik?», *Journal of Advanced Military Studies* 11, nro. 1 (primavera de 2020): 127.

51. McChrystal et al., *Team of Teams*, 218.

52. *Ibid.*, 198.

53. *Ibid.*, 20.

54. *Ibid.*, 218.

55. King, «Mission Command 2.0», 8.

56. Pink, *Drive*, 88.

57. King, «Mission Command 2.0», 20.

58. ADP 6-0, *Mission Command*, viii.

59. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet 525-3-1, *The US Army in Multi-Domain Operations* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2019), 20.

60. Vandergriff, «The U.S. Army Culture is French», 103.

61. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 6.

62. *Ibid.*

63. Charlie Dunlap, «A Conversation with General Jim Mattis about Leadership ... and Much More!», *Lawfire*, 14 de marzo de 2021, accedido 2 de junio de 2022, <https://sites.duke.edu/lawfire/2021/03/14/a-conversation-with-general-jim-mattis-about-leadership-and-much-more/>.