

# El mando tipo misión en el Ejército de Australia

## Una comparación en detalle

Russell W. Glenn

©2017 Russell W. Glenn

Derechos reservados por el autor. Tomado de la revista *Parameters*, número 47 (1) primavera del 2017

Las operaciones militares —ya sean de combate, mantenimiento de la paz o humanitarias, de un solo país o multinacionales— son complejas e imprevisibles. La inteligencia, la comprensión de las capacidades y limitaciones de uno, y la cuidadosa orientación por el mando, otorga el entendimiento en el mejor de los casos, sobre cómo enfrentar lo que se avecina. Los adversarios quieren engañar y sorprender. Las condiciones del ambiente operacional cambian. La comprensión por parte de los líderes en la vanguardia de las diferentes circunstancias se oscurece cada vez más mientras se sube en la cadena de mando pese a estar en una época con capacidades de comunicación nunca soñadas hace una generación. El sargento que lidera su escuadra puede ver lo que su Comandante de pelotón no puede. Los líderes a nivel de batallón, brigada y hacia arriba saben poco de lo que enfrentan sus subalternos en el nivel inferior. Los líderes militares más experimentados reconocen que acontecimientos imprevisibles siempre se avecinan. Por lo tanto, estos comandantes requieren que los subalternos estén preparados para adaptarse a lo inesperado.

El mando tipo misión — la práctica de asignarle una misión a un comandante subalterno sin especificar respecto al cómo debe lograrse la misión— proporciona los medios para abordar este desafío<sup>1</sup>. Estados Unidos

no es el único país que se ha comprometido a la práctica del mando tipo misión. Los ejércitos de Australia, Canadá, Alemania, los Países Bajos, Nueva Zelanda, Singapur y el Reino Unido han adoptado esta metodología en común. En existencia por siglos este concepto y usado por décadas en las doctrinas militares, la implementación eficaz del mando tipo misión, no obstante, ha resultado ser esquivada.

Los siguientes párrafos se centran en la metodología australiana con respecto al mando tipo misión. Australia y Estados Unidos tienen una larga asociación histórica. Los soldados de los dos países sirvieron hombro a hombro en Timor Oriental, Irak, Afganistán y Vietnam; en los campos de batalla de la Segunda Guerra Mundial y en otros lugares. Hay gran valor en aprender de estos aliados, homólogos y colegas de profesión, pero distintos de nosotros.

En el presente artículo, se presentan las prácticas del mando tipo misión empleadas en las recientes operaciones en Irak y Afganistán, en grandes conflictos posteriores a la Primera Guerra Mundial hasta el presente, y en la actualidad la Brigada del Ejército de Australia. Dichos acontecimientos incluyen tanto enfrentamientos con adversarios armados distantes de las respectivas costas de Australia como también desastres en esta isla.

### Las perspectivas de EUA y Australia

Los puntos de vista de EUA y Australia sobre el mando tipo misión son similares tanto en lo conceptual como en términos de las expectativas de ambos países en cuanto a lo que la filosofía requiere de los altos

mandos y líderes subalternos. Los altos mandos deben cultivar «la confianza implícita entre y a través de todos los elementos de la fuerza terrestre» de tal manera que los subalternos desarrollen la comprensión situacional que los prepare para ejercer el buen juicio en apoyo de la intención del comandante<sup>2</sup>. De este modo, el general Ulysses S. Grant, Ejército de EUA, expresó que no le dictaría un plan al general de división William T. Sherman en 1864, sino que le exhortaría a «ejecutar [la tarea] de su propia manera»<sup>3</sup>. Este diálogo deja claro que el concepto de mando tipo misión por mucho tiempo ha estado en el Ejército de EUA, aunque no se introdujo el término en la doctrina hasta el año 2003<sup>4</sup>.

Las definiciones del mando tipo misión en el Ejército y en lo conjunto son comunes en espíritu pero distintas en detalle. El mando tipo misión en la doctrina conjunta es «la conducción de las operaciones militares a través de la ejecución descentralizada basada en órdenes tipo misión, [que dirigen] a una unidad a llevar una misión sin especificar el cómo debe ser realizada»<sup>5</sup>. El Ejército de EUA define su metodología de la siguiente manera:

el ejercicio de autoridad y orientación por parte del comandante mediante el uso de órdenes tipo misión para permitir una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, con el propósito de contar con líderes ágiles y adaptativos en la conducción de operaciones terrestres unificadas. Hace hincapié en la intención centralizada y ejecución descentralizada<sup>6</sup>.

Esta iniciativa disciplinada es «la acción ante la ausencia de órdenes, cuando las órdenes existentes ya no corresponden con la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas imprevistas»<sup>7</sup>. Aunque más detallada que la orientación conjunta, existe poca diferencia entre ambas definiciones. La orientación del Ejército correctamente observa que el mando tipo misión no es la responsabilidad de los altos mandos por sí solos. Los líderes subalternos en posiciones de estado

mayor y de comandantes apoyan a sus altos mandos demostrando iniciativa y actuando dentro de las orientaciones de la intención del escalón superior.

El uso constante del mando tipo misión continúa siendo esquivo tanto en las fuerzas armadas de EUA como en las de Australia. La comunicación clara de la intención de un comandante es fundamental en la comprensión de los subalternos de lo que subyace una misión asignada. La intención —«una expresión clara y concisa del propósito de la operación y del estado militar final deseado ayuda a los subordinados y comandantes que apoyan a actuar... incluso cuando la operación no se desarrolla como fuera planeada»— permite que los líderes subalternos tomen decisiones adecuadas cuando enfrentan imprevistos<sup>8</sup>.

Un comandante omnisciente podría entregar instrucciones precisas y los recursos necesarios para cumplir todas las tareas asignadas. Sin embargo, un comandante de esta índole aún no ha honrado la historia con su presencia; por lo tanto, los líderes necesitan proporcionar a sus subalternos una intención para guiar sus resoluciones cuando las condiciones varían de las previstas. En pocas palabras, una intención eficaz expresa lo que el comandante desea que sus líderes y estado mayor recuerden cuando enfrentan lo imprevisto<sup>9</sup>.

La claridad de órdenes e intención, la toma de decisiones descentralizada y la confianza son el fundamento que lleva a la unidad de esfuerzo a través del uso de mando tipo misión en la fuerza terrestre de Australia, como también en el Ejército de EUA<sup>10</sup>. Ejercer el mando tipo misión mientras se evitan riesgos innecesarios está explícito en la doctrina conjunta australiana como también en la doctrina estadounidense, con el objetivo de ser flexible y adaptable para responder más eficazmente a lo inesperado<sup>11</sup>.

Donde divergen las metodologías de EUA y Australia es en la cantidad de orientaciones doctrinarias proporcionadas. La doctrina australiana tiende a apreciar mejor la simplicidad del carácter inherente del mando tipo misión sin ignorar la dificultad de lograr persuadir a los líderes subalternos a practicarlo. El fin deseado no es diferente; la sabiduría subyacente es la misma. Sin embargo, el Ejército de Australia parece estar satisfecho con evitar la verbosidad que oscurece y no aclara la filosofía. Ofrecida en el espíritu de cooperación multinacional (y simplicidad), usaremos su definición de aquí en adelante:

**El Dr. Russell W. Glenn**, director de planes y políticas de la sección G2 del Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, recientemente sirvió en el cuerpo docente del Centro de Estudios Estratégicos y de Defensa de la Universidad Nacional de Australia. Su libro más reciente, *Rethinking Western Approaches to Counterinsurgency: Lessons from Post-Colonial Conflict*, fue publicado en abril de 2015.

El mando tipo misión es la práctica de asignarle una misión a un comandante subalterno sin especificar cómo debe lograrse la misión<sup>12</sup>.

Sin embargo, veremos que estas pocas palabras exigirán mucho más de tanto los altos mandos como los líderes subalternos.

## Las influencias en la aplicación

Después de que el comandante romano Vespasiano llegara a ser el cuarto emperador en 69 A. D., eligió a su hijo Tito para apagar una rebelión en Galilea, Samaria y Judea en el siglo I. La elección de Vespasiano fue más que nepotismo. Tito había demostrado pericia como comandante y una experiencia relativa a las tareas mientras se encontraba en campaña al lado de Vespasiano en los años previos cuando comandó fuera de la supervisión directa de su padre. Vespasiano confiaba en Tito debido a estos y otros factores. Tal confianza obviamente debe subyacer la descentralización. Los comandantes deben confiar en el juicio de los líderes subalternos y, a su vez, los subalternos deben tener la confianza de que el comandante respaldará sus decisiones cuando se han tomado siguiendo las intenciones de los altos mandos.

La relación familiar que era obvia entre padre-hijo de Vespasiano y Tito, también jugará un rol significativo para determinar el grado de libertad operativa. El alcance variará de una persona a otra. El comandante subalterno bien conocido y con capacidades demostradas para desempeñarse sin la supervisión estrecha merece un menor nivel de supervisión que otro líder menos conocido o probado; se darán menos libertad de acción y más orientación específica a los líderes no probados. Un comandante demuestra su ignorancia cuando ejerce un mayor nivel de control: mientras menos familiaridad tenga con las capacidades de sus subalternos, mayor la necesidad de garantizar que su orientación sea clara y seguida. El tiempo que pasan juntos antes de que lleguen las operaciones y la naturaleza de la misión influirán en el alcance de la libertad que se otorga—el tiempo porque le podría permitir al comandante confirmar las nuevas capacidades de sus subalternos, y misión porque aún el líder más brillante podría requerir mayor supervisión cuando busca objetivos con los cuales el subalterno tiene menos experiencia.

Más familiaridad y confianza combinadas con un alto nivel de pericia subalterna podría resultar en un

menor grado de riesgos en la descentralización. Otorgar la misma responsabilidad a un líder menos probado y conocido sería considerada imprudente. En la Segunda Guerra Mundial, el general alemán Friedrich-Wilhelm von Mellenthin aprovechó su gran experiencia cuando observó del mismo modo que «los comandantes y subalternos comienzan a entenderse en la guerra. Mientras más se conocen uno a otro, menos detalladas y más sucintas pueden ser las órdenes»<sup>13</sup>.

La experiencia y pericias de los subalternos, sus capacidades demostradas de ejercer el buen juicio bajo condiciones operativas de relevancia, la familiaridad del comandante con estos líderes, el nivel de confianza que el alto mando infunde, son estas y otras consideraciones las que influyen en la naturaleza de la orientación y la libertad de acción que se le otorga a cada subordinado. Debe existir la comprensión respecto al por qué un líder recibe orientaciones con más detalle y una supervisión más estrecha que otro. La confianza jugará un rol, pero esta tiene muchos componentes. De ninguna manera, un menor nivel de confianza sugiere que un alto mando dude del juicio o confiabilidad de un subalterno, sino más bien que estas cualidades todavía no han sido puestas a prueba. La confianza —desde arriba hacia abajo y viceversa— solo surge del rendimiento demostrado, su validación y en el transcurso de tiempo. Aún el subalterno más confiable, de vez en cuando encontrará el comandante diligente que garantiza que las acciones del subalterno estén dentro de los límites de la intención del comandante. Los subalternos tienen una responsabilidad de operar dentro de estos límites, educar a los altos mandos dentro de la cadena de mando cuando no están familiarizados con su unidad, y entender que los buenos comandantes necesitan verificar su rendimiento.

El mando tipo misión en el que tanto los líderes como subalternos comprenden sus responsabilidades se desarrolla a través del entrenamiento, incluyendo la instrucción en escuelas militares donde los oficiales y suboficiales jóvenes aprenden sus profesiones, donde los líderes de nivel intermedio adquieren destrezas de comando y estado mayor, y donde los oficiales de mayor jerarquía se preparan para asumir las posiciones más altas de responsabilidad. El entrenamiento incorpora la instrucción en ejercicios que obligan a los encargados de tomar decisiones a lidiar con lo imprevisto y que permiten que los altos mandos demuestren que no solo

se permiten decisiones bien intencionadas, que aunque no sean perfectos, son aceptables y hasta requeridos. El entrenamiento abarca el autoaprendizaje guiado por mentores y garantiza que los subalternos lean las obras de Grant, el mariscal de campo británico William Slim y otros, cuyos estilos de mando demuestran el mando tipo misión en su mejor forma. También se entrena a través de evaluaciones individualizadas en las que se le informa a un líder demasiado conservador con aversión al riesgo que su forma de liderazgo no es aceptable. La confianza, familiaridad y pericia que se logra en el entrenamiento, proporcionan las bases fundamentales para aplicar el mando tipo misión en las operaciones, ya sea si la fuerza proviene del hemisferio norte o sur.

Esta discusión claramente establece que la aplicación del mando tipo misión debe ser condicional en lugar de absoluta. No existe la misma forma de medir para todos. Hemos observado que aún los subalternos familiarizados con sus superiores, completamente confiables y muy experimentados requieren más orientación de altos mandos en algunas circunstancias. La disponibilidad de recursos influye aún más en el grado de descentralización. La libertad de acción cuando se usan las fuerzas propias lógicamente será más amplia que la que ocurre al disgregar sus medios en una baja densidad bajo múltiples mandos<sup>14</sup>.

La cultura de una fuerza militar también influye en el carácter del mando tipo misión. El resurgimiento de los ensayos en EUA durante la última década de la Guerra Fría se debió en parte a las percepciones de que la lucha contra el enemigo más grande del Pacto de Varsovia en un terreno compartimentado de Europa occidental significaría que los líderes no podrían ser capaces de dirigir personalmente a todos los elementos bajo su mando. Se consideraba que la agilidad inherente en la práctica del mando tipo misión era una ventaja contra estos oponentes, para los cuales la variación extensa de los planes era lo opuesto<sup>15</sup>. Del mismo modo, se consideraba que las Fuerzas de Defensa de Israel (IDF) favorecían operaciones tácticas sumamente descentralizadas. Sin embargo, los líderes de las IDF demostraron incomodidad con el grado presumido de descentralización de sus fuerzas armadas. En cambio, estos líderes optaron por el «control selectivo» en que los que ejercían la supervisión en el nivel superior proporcionaban las órdenes tipo misión y anticipaban la iniciativa aun cuando ellos seguían las operaciones en

detalle, manteniéndose siempre preparados para intervenir ante una eventual situación lejos de las capacidades de un subalterno, o para aprovechar una oportunidad que de otra manera se podría perder<sup>16</sup>.

El control israelí aparentemente se ha tornado aún más centralizado en los años sucesivos. Mientras se le asignaba más personal de enlace de apoyo aéreo a las unidades de la fuerza terrestre durante la Operación Protective Edge (en 2014) en Gaza, las unidades en la vanguardia tenían que pedir autorización para ataques a corta distancia a una autoridad centralizada muy lejos del campo de batalla<sup>17</sup>. En una comparación entre las metodologías de mando británicas (y presumiblemente las de las fuerzas armadas australianas y otras fuerzas con vínculos culturales e históricos similares) con las de Estados Unidos. Las primeras dependen de objetivos asignados comunicados en términos bastante generales, mientras que los líderes de EUA proporcionan orientaciones más detalladas en sus órdenes. Se opina que esta mayor especificidad dicta más en cuanto al cómo se deben cumplir los objetivos, resultando en una menor libertad de acción por parte de los comandantes que reciben estas órdenes<sup>18</sup>.

Las variaciones en la aplicación de esta filosofía no se limitan a las que existen entre fuerzas armadas de distintas naciones. En los últimos años, organizaciones no militares han reconocido el valor de adoptar una filosofía de mando tipo misión. El Concejo de Servicios de Incendios y Emergencias de Australia considera esta metodología beneficiosa en sus operaciones geográficamente dispersas. Parecido a los conceptos militares del mando tipo misión, los líderes del concejo comunican la intención del comando de misión y garantiza que los subalternos reciben los recursos necesarios para lograr tanto los fines especificados por la misión como los fines implicados por la intención<sup>19</sup>.

## El camino del Ejército de Australia

El término «mando tipo misión» se originó hace casi cien años después de que el Ejército de Australia aplicara esta práctica por primera vez en dispersos campos de batalla en todo el mundo. Mientras los soldados luchaban en Galípoli, el Frente Occidental en Europa, Palestina y las islas pacíficas al norte de Australia, los líderes del país se dieron cuenta que el éxito requería la confianza, la toma de decisiones descentralizada, las orientaciones dependiendo de las

capacidades del soldado y garantizar que los subalternos actuaran dentro de los límites de esta orientación. Los comandantes de mayor jerarquía de Australia lucharon primero como subordinados de los británicos en la Primera Guerra Mundial y luego de EUA en la Segunda Guerra Mundial. Este rol no previno su adopción de lo que luego llegaba a ser el contenido central del mando tipo misión.

En la Primera Guerra Mundial, Peter Pedersen observó que para 1918, los «comandantes de división [australianos] ahora estaban probados... y permitió que los mandos superiores no estuvieran constantemente encima del timón»<sup>20</sup>. A veces, los socios superiores de Australia en estos conflictos probablemente proporcionaron ideas sobre métodos de mando dignos de emulación. Desde la perspectiva de otros, fueron ejemplos negativos, sin lugar a dudas. El general estadounidense Douglas MacArthur y su estado mayor hicieron poco para descentralizar la toma de decisiones en su Área Sudoeste del Pacífico, aunque fue una metodología contraria a los Reglamentos de Servicio de Campaña británicos citados en el Ejército de Australia en aquel entonces, estaba en consonancia con los Reglamentos de Servicio de Campaña del Ejército de EUA, edición de 1939, que estipulaba que «siempre que un comandante pueda ejercer el control eficaz, él no descentraliza»<sup>21</sup>. Esta tensión caracterizaba las relaciones entre los ejércitos de Australia y EUA durante el conflicto en el Sudoeste del Pacífico, debido a que MacArthur y su estado mayor pensaron que la falta de orientación detallada que entregaban los comandantes del Ejército de Australia demostraba una planificación defectuosa, mientras que para los australianos esto se molestaban como consecuencia por la evidente falta de confianza.

El transcurso de tiempo tampoco lo curó todo. Surgieron nuevas antipatías cuando los soldados australianos sirvieron bajo el mando de comandantes estadounidenses en Vietnam. La fricción entre los comandantes de Australia y EUA tendía a ocurrir en los niveles más altos. La doctrina australiana hacía hincapié en la seguridad de la población basada en previas operaciones de contrainsurgencia en Malaya y Borneo Septentrional. Surgieron las tensiones iniciales debido a la prioridad del general William Westmoreland, la cual era la destrucción del ejército norvietnamita y el Viet Cong. Aunque había un grado de modificación en este énfasis con el ascenso de Creighton W. Abrams

después de la salida de Westmoreland, los altos mandos australianos en el país se encontraron atrapados en medio de lo que pensaban fue la iniciativa de Abrams de distanciarse de una prioridad de operaciones de fuerza contra fuerza y los mandatos del teniente general Julian J. Ewell, comandante del II Fuerza de Campaña en Vietnam (de abril de 1969 a abril de 1970).

El general de división australiano Robert Hay, comandante de la Fuerza Australiana en Vietnam, consideró las orientaciones de Ewell no solo contradictorias a tanto la metodología preferida de Australia como la intención de Abrams, sino también innecesariamente detalladas. El historiador Bob Hall observó

«Las directivas de Ewell demostraban a un comandante con la intención de dirigir a sus subalternos en detalle, instruyéndoles a incrementar el número de bajas enemigas a través de “más días en el campo de batalla” con “30 a 40% del esfuerzo de las compañías” en las operaciones ofensivas y emboscadas nocturnas. Las directivas también dictaron políticas sobre el ajuste de las miras de los fusiles, adiestramiento en la puntería, técnicas de emboscada y patrullaje y cómo integrar mejor los nuevos refuerzos. Un memorándum posterior instó a comandantes subalternos a no usar sus tropas en las tareas de seguridad de la población “a menos que fuera bastante obvio que se iba a perder la aldea si no interveníamos”»<sup>22</sup>.

El resultado presentaba una dicotomía para las fuerzas australianas. Aunque la dependencia de las tácticas de pequeñas unidades ampliamente dispersas significó que la metodología de mando tipo misión era característica de las operaciones de batallón hacia abajo, los líderes militares del país que sirvieron en los niveles superiores se encontraron con disposiciones de los comandantes de Estados Unidos para proteger a sus subalternos de lo que pensaban ser órdenes inconvenientes y demasiado detalladas.

Las contingencias posteriores de Australia proporcionaron repetidas oportunidades para refinar las metodologías de mando adecuadas para líderes que operaban lejos de sus comandantes superiores, con frecuencia en ambientes donde no había comunicaciones confiables. Los australianos han estado en Somalia, Timor Oriental, Islas Salomón, y con la llegada del

nuevo milenio, en Afganistán e Irak. Los desafíos relacionados con la práctica exitosa del mando tipo misión durante estas contingencias más recientes eran de naturaleza menos multinacionales que internos. Tal fue el caso particular con las interpretaciones de los subalternos del significado del mando tipo misión. Tanto los altos mandos como los subalternos comprendían la necesidad de la toma de decisiones descentralizada dentro de los límites de una misión y la intención del comandante. Algunos altos mandos estaban sorprendidos por las perspectivas de sus subalternos durante las visitas para verificar que el rendimiento reflejara la orientación del nivel superior.

El teniente coronel Chris Smith era uno de los comandantes que estaba sorprendido durante su asignación de mando en el grupo de combate (equivalente a una fuerza de tarea de batallón) en Afganistán. En una investigación por un disparo accidental, Smith determinó que una bala de un fusil AK-47 no autorizado casi había alcanzado a un soldado australiano. El arma había sido guardada detrás del asiento del conductor de un vehículo por un período de semanas, e incluso meses. Cuando Smith le preguntó al comandante de la sección responsable (equivalente a un comandante de escuadra) si él controlaba los vehículos de los conductores, el líder subalterno declaró que no lo hacía, pensando que sería una violación a la confianza entre él y sus subordinados. El comandante de la sección también dejó claro que consideró las preguntas de Smith como una vulneración a la confianza. Aún más, la investigación no convenció al comandante de sección respecto a su responsabilidad de garantizar que los subalternos obedecieran sus orientaciones y las de sus líderes superiores; en lugar de ser una violación de confianza, el no controlar fue un fracaso de liderazgo que reflejó una comprensión profundamente deficiente de las responsabilidades inherentes en el mando tipo misión. Recordando el incidente, Smith observó que tal comportamiento derivaron en «prácticas de mala calidad y actitudes perezosas»<sup>23</sup>.

Comprender lo que requiere el mando tipo misión de tanto los altos mandos como los subalternos continúa siendo un desafío para tanto el ejército profesional de Australia como la fuerza terrestre principal de Estados Unidos. Las definiciones tal vez parecen claras. Sin embargo, muchos líderes encuentran que el valor para ejercer el espectro total de responsabilidades del

mando tipo misión bastante abrumador. Demasiados subalternos también dejan de escuchar cuando oyen que el mando tipo misión promueve la descentralización de la toma de decisiones; optan por ignorar la responsabilidad de garantizar que las decisiones y comportamientos estén en línea con las orientaciones del comandante. Con sus raíces arraigadas en la historia distante, su valor ya probado repetidas veces en las operaciones en el siglo XXI, una plena comprensión y práctica eficaz del mando tipo misión siguen siendo elusivas.

## Observaciones finales

Los ejércitos de Australia y Estados Unidos enfrentan desafíos similares en la ejecución del mando tipo misión. Aunque muchos líderes cuentan con la valentía para confiar y descentralizar, otros siguen siendo fieles al control excesivo, la antítesis de la aplicación eficaz. De notable importancia dadas las experiencias de los comandantes australianos y los comentarios de los comandantes estadounidenses, los subalternos reconocen la naturaleza bidireccional del mando tipo misión: no es «dispara y olvida». En su lugar, los altos mandos tienen la responsabilidad de confirmar que aquellos líderes más jóvenes comprendan y operen dentro de los límites de la intención y misión del escalón superior. Sin embargo, estas no son las únicas similitudes que existen en los dos ejércitos profesionales. Los estadounidenses y australianos que operan juntos tienen más en común que lo que aparentan. Los historiadores, políticos y soldados tienden a hacer hincapié en las diferencias y fricciones resultantes que surgen en las operaciones de coalición. En su lugar, el mando tipo misión ofrece un fundamento común sobre el cual puede desarrollarse la cooperación multinacional.

En los previos párrafos, se establece que se necesita una naturaleza condicional de mando tipo misión para adaptar la orientación y control de acuerdo con las capacidades de los subalternos. Sin embargo, lo que debería ser incondicional es el uso de la metodología en toda la fuerza. El temor de que un subalterno cometa un error que puede afectar la carrera de un oficial superior aumenta la centralización<sup>24</sup>. Las tecnologías de comunicación avanzadas se convierten en implementos de intromisión en el proceso de la toma de decisiones de los líderes subalternos. Los líderes en helicópteros sobre las operaciones en Vietnam al menos

reconocían que el follaje selvático o hierba bloqueaba gran parte de su visión. No hay tales filtros cuando se mira la claridad falsa en una pantalla de computadora. Los conceptos tales como «entrenar para tener confianza» y «entrenar para tomar riesgos adecuados» deben ser elementos fundamentales para difundir el mando tipo misión. El comandante que tolera menos es un obstáculo en esta enseñanza.

Las operaciones en los primeros años del siglo XXI cada vez más exigen una metodología integral que incluye a todas las ramas militares, múltiples naciones con varias instituciones y capacidades que aportan las organizaciones no gubernamentales, intergubernamentales y empresas comerciales. La descentralización es un hecho dado; tales operaciones nunca verán la unidad de mando. La unidad de esfuerzo, tal vez, es una meta alcanzable con los esfuerzos coordinados de varias organizaciones a través de una intención general comúnmente aprobada. Los fundamentos del mando tipo misión —intención clara, confianza, iniciativa, comprensión del contexto y objetivos que se buscan, familiaridad con los subalternos, descentralización y la valentía para aceptar riesgos prudentes— son alcanzables sin importar los antecedentes. Los líderes, tanto militares como civiles, reconocen la necesidad de utilizar mejor las metodologías integrales. El mando tipo misión ofrece un medio para lograr la coordinación necesaria, sin importar cual nación u organización está a cargo.

La comprensión común de la metodología ofrece oportunidades para compartir preocupaciones y perspectivas en su aplicación. Por ejemplo, las tecnologías de comunicación cada vez más sofisticadas deberían reforzar los llamados para una mejor inculcación del mando tipo misión en toda la fuerza. Los subalternos tendrán que recurrir a la intención del comandante cuando fallan las comunicaciones ya sea debido a la acción enemiga o la naturaleza. Las organizaciones que no puedan practicar el mando tipo misión eficaz se encontrarán en una posición desventajosa cuando enfrenten a comandantes que «reciban orientaciones operativas generales pero tienen un alto nivel de autonomía para gestionar sus propias operaciones», como es el caso con el Estado Islámico en Irak y Siria<sup>25</sup>.

¿Qué significa esto para un comandante estadounidense suficientemente afortunado el contar con una unidad australiana bajo su mando?<sup>26</sup> Que estos

aliados no son menos profesionales que sus propios soldados es un hecho dado, como también la realidad de las diferencias doctrinarias en liderazgo, entre otras, merecerán el reconocimiento y respeto de todas las partes participantes. Casi indudablemente, habrá límites bajo los cuales los comandantes de las unidades australianas operen en forma distinta ante imposiciones de líderes políticos o altos mandos militares de Estados Unidos. El mando tipo misión en un ambiente multinacional podría ser practicado mejor en un modo inquisitivo sobre uno directivo. Una clara declaración de misión e intención del escalón superior también es crucial. Sin embargo, los comandantes más experimentados han detectado cómo un aliado multinacional que apoyará una misión e intención podría requerir una metodología considerablemente distinta de la que se usa con subalternos de Estados Unidos.

Indicarles qué acciones específicas tomar a nuestros aliados podrían cruzar las líneas prohibidas que han sido establecidas por los altos mandos, dejándoles sin otra opción salvo rehusar acatar la orden. Al igual que cuando adaptamos el grado de libertad en las orientaciones dadas a un subalterno de acuerdo con las capacidades de este líder, un comandante superior debe adaptar su metodología de mando tipo misión según las condiciones multinacionales. Declarar la misión e intención del alto escalón y, luego, preguntar cómo un socio multinacional podría apoyar mejor establece el fundamento para operaciones de coalición exitosas e impide que se desvíe en territorios restringidos.

La consideración de la metodología con respecto al mando tipo misión del Ejército de Australia proporciona una oportunidad de aprovechar las experiencias de un aliado competente. Las experiencias de los líderes australianos revelan los desafíos inherentes en el mando tipo misión que se extienden más allá de fronteras nacionales. No solo incluyen la necesidad de comprender los principios del concepto y adherirse a los mismos, sino también el omnipresente desafío de persuadir a líderes demasiado autoritarios a adaptar sus métodos. Las experiencias en los dos países también destacan el requerimiento menos reconocido de convencer a líderes y subalternos que, cuando se aplica adecuadamente, el mando tipo misión no reemplaza, sino que refuerza el antiguo dictamen de que los soldados hacen bien lo que los líderes averiguan. ■

## Notas

1. Ejército de Australia, *The Fundamentals of Land Power, Land Warfare Doctrine (LWD) 1* (Canberra, ACT: Ejército de Australia, 2014), pág. 45.
2. *Ibíd.*
3. Ulysses S. Grant, *Personal Memoirs of General Ulysses S. Grant* (Nueva York: Cosimo, 2007), pág. 278.
4. John Case, «The Exigency for Mission Command: A Comparison of World War II Command Cultures», *Small Wars Journal*, 4 de noviembre de 2014.
5. El Estado Mayor Conjunto de EUA, *Publicación Conjunta 1-02, Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, [Diccionario de términos militares y términos relacionados del Departamento de Defensa], (Washington, DC: Estado Mayor Conjunto de EUA, junio de 2015), pág. 158.
6. Cuartel General, Departamento del Ejército (HQDA), *Mission Command, Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-0* (Washington, DC: HQDA, 2012), p. 1-1. Las «órdenes tipo misión» se definen como «directivas que enfatizan a los subalternos los resultados que deben ser logrados, pero no cómo deben lograrlos». (*Ibíd.*, Glosario-3).
7. *Ibíd.*, pág. 2-4.
8. *Ibíd.*, pág. 2-3.
9. Russell W. Glenn, «Actualización: intención del comandante», *Military Review* 67, nro. 12 (agosto de 1987): págs. 87-89.
10. Departamento de Defensa de Australia (ADoD), *Campaigns and Operations, Australian Defence Doctrine Publication (ADDP) 3.0* (Canberra, ACT: ADoD, 12 de julio de 2012), pág. 2-3.
11. ADoD, *Command and Control, ADDP 00.1* (Canberra, ACT: ADoD, 2009), pág. 2-11.
12. Ejército de Australia, *LWD 1*, pág. 45.
13. Citado en Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, California: Stanford University Press, 2011), pág. 106.
14. Ministerio de Defensa de los Países Bajos, *Command and Control, Joint Doctrine Publication 5* (La Haya: Sección de Doctrina, Estado Mayor de Defensa de los Países Bajos, 2012), pág. 59.
15. Douglas A. Pryer, «Cómo desarrollar líderes que practiquen el mando tipo misión y ganen la paz», *Military Review* 68, nro. 6 (noviembre-diciembre de 2013): págs. 29-43.
16. David S. Alberts y Richard E. Hayes, «Command Arrangements for Peace Operations» (Washington, DC: Command and Control Research Program, 1995), pág. 69. Se resume el trabajo de Alberts y Hayes en Kieth G. Stewart, «Mission Command: «Problem Bounding or Problem Solving?», *Canadian Military Journal* 9, nro. 4 (2009).
17. Russell W. Glenn, *Short War in a Perpetual Conflict: Implications of Israel's 2014 Operation Protective Edge for the Australian Army*, *Army Research Paper 9* (Canberra, ACT: Ejército de Australia, 2016), pág. 93.
18. Alberts y Hayes, «Command Arrangements», pág. 70.
19. Euan Ferguson, «Mission Command for Fire and Emergency Managers: A Discussion Paper», *Australian Fire and Emergency Services Council (AFAC)*, mayo de 2014, [http://www.cfabellarine.com/uploads/1/3/0/0/13001256/mission\\_command\\_discussion\\_paper\\_may\\_2014.pdf](http://www.cfabellarine.com/uploads/1/3/0/0/13001256/mission_command_discussion_paper_may_2014.pdf).
20. Peter Pedersen, «Mission command and the Australian Imperial Force», en *Trust and Leadership: The Australian Army Approach to Mission Command* (título provisional), editor Russell W. Glenn (Annapolis, Maryland: Naval Institute Press, en prensa).
21. Departamento de Guerra de EUA, *Operations, Tentative Field Service Regulations FM 100-5* (Washington, DC: Departamento de Guerra, 1939), pág. 34, como citado en Peter Dean, «Mission Command in World War II: Australia, MacArthur's General HQ and the Southwest Pacific Area», en *Trust and Leadership*.
22. Cuartel General, *Fuerzas Australianas en Vietnam*, «Memorandum to HQ II Field Force Vietnam», 16 de abril de 1969, AWM98, R569-1-196, *Operations-General-II Field Force Vietnam Operational Directives, Australian War Memorial*. Citado en Bob Hall, «A Long Bridge in Time: The 1st Australian Task Force in Vietnam via Malaya and Borneo», en *Trust and Leadership*.
23. Chris Smith, «Mission Command and the 2RAR Battle Group in Afghanistan: A Case Study in the Relationship between Mission Command and Responsibility», en *Trust and Leadership*.
24. Gary Luck, *Mission Command and Cross-Domain Synergy, Insights and Best Practices Focus Paper* (Suffolk, Virginia: División de Entrenamiento Desplegable de sección J7 del Estado Mayor Conjunto, 2013), pág. 4.
25. Eric Schmitt y Ben Hubbard, «ISIS Leader Takes Steps to Ensure Group's Survival», *New York Times*, 20 de julio de 2015.
26. Actualmente, el Ejército de Australia tiene tres brigadas de maniobra, que son las unidades más grandes que un comandante estadounidense podría encontrar en una coalición. Grupos de combate o regimientos (respectivamente equivalentes a fuerzas de tarea de batallón o batallones) son las más probables. Australia desplegó grupos de combate a Irak y Afganistán en la primera década del presente siglo.