

# El hacer propio el Mando tipo misión

Mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA

**E**L EJÉRCITO COMPRENDE que los líderes seguros de sí mismos y competentes se desarrollan a través de los dominios mutuamente apoyados del desarrollo de líder: el dominio institucional, operacional y el de auto desarrollo. A medida que hacemos la transición de nuestros recientes conflictos, el Ejército busca desarrollar líderes que pongan en práctica el Mando tipo misión al mejorar los efectos combinados de entrenamiento, capacitación y experiencia. En última instancia, la experiencia ganada en cada dominio de entrenamiento refuerza las lecciones aprendidas en los demás, en un proceso continuo y progresivo. Por lo tanto, en la actualidad, es importante que nuestro pensamiento, acciones, actividades y procesos permitan la práctica de la filosofía de Mando tipo misión. Hoy en día, al practicar la filosofía del Mando tipo misión en todos los niveles del Ejército, mitigamos los riesgos en su implementación y sintetizamos los conocimientos que necesitamos para enfrentar los desafíos del mañana.

## ¿Qué es el Mando tipo misión?

El Mando tipo misión es la respuesta del Ejército ante la incertidumbre, ambigüedad y niebla de la guerra y conflicto. Es tanto la filosofía de mando del Ejército como una función de combate. En la Publicación de Doctrina del Ejército 6-0, se define el Mando tipo misión como el ejercicio de autoridad y guía del comandante mediante *el uso de órdenes que permitan una iniciativa disciplinada en la intención del comandante, a fin de habilitar a*

*líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.*<sup>1</sup>

Como una función de combate, el Mando tipo misión consiste en personal, organización, tareas, procesos y sistemas. Si bien estos elementos son necesarios, no difieren de ninguna otra función de combate. A parte del singular hecho de que esta función de combate integra y sincroniza las demás, entonces, ¿qué, es lo importante acerca del Mando tipo misión?<sup>2</sup>

Tome en consideración la definición doctrinal del Mando tipo misión previamente presentada. Elimine, momentáneamente, los numerosos adjetivos de la definición y qué verdaderamente dice en cuanto a las órdenes de la misión que el comandante debe proporcionar a sus subalternos: órdenes claras y escuetas que comuniquen la *misión* y la *intención* de la misma. A su vez, esos soldados usan sus *iniciativas* para ejecutar la misión de la manera que mejor cumpla con la intención del comandante. Podría sonar sencillo, sin embargo, en su práctica en combate bajo condiciones cada vez más inciertas y complejidad sin precedente, exigirá la máxima iniciativa, agilidad y capacidad de adaptación de los que la deben ejecutar.

La complejidad exige el pensamiento claro y, con ese fin, la doctrina proporciona a nuestros líderes orientación en la forma de principios que apoyan la filosofía del Mando tipo misión (ver Figura 1). Se encuentran en la doctrina y han sido reimprimidos en varias revistas y foros en los últimos años. En particular, cada uno de

---

*El mayor Demetrios A. Ghikas, Ejército de EUA, es estudiante de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Recientemente sirvió en calidad de oficial de proyectos de Conceptos Conjuntos y del Ejército en la Dirección*

*de Capacidades de Desarrollo e Integración, Centro de Comando de Misión de Excelencia en el Fuerte Leavenworth. Cuenta a su haber con una Maestría en estudios de liderazgo de la Universidad de Texas en el Paso Texas.*



Soldados de infantería del 2º Batallón, 69º Regimiento blindado, 3º Equipo de Combate a nivel de Brigada pesada, 3ª División de Infantería, reciben su primera sesión de información antes de llevar a cabo su ejercicio de tiro al blanco en el polígono de tiro Galloway, Fuerte Benning, estado de Georgia, 26 de enero de 2009.

estos principios comienza con un verbo claro y, por consiguiente, obliga a que nuestros líderes, nuestra gente, nuestra organización y nuestros sistemas actúen.

En nuestra profesión, cada acción tiene un propósito y, en última instancia, el propósito de estos principios es poner en práctica el Mando tipo misión hacia la ejecución de nuestra misión. De ahí que, podemos aceptar que el Mando tipo misión es una función de combate cuyos sistemas y procesos permiten y sirven al ejercicio de su filosofía y principios contra una colección de sistemas costosos y organizaciones que solo sirven a sí mismas.

Hasta el momento, solo hemos tratado una filosofía de orientación; un sistema de valores y una teoría subyacente. Antes de abordar su implementación y práctica, es útil reflexionar sobre los cambios que ha experimentado el Ejército en la última década, el ambiente en constante evolución

que pide la adaptación y el proceso por el cual nuestra gente —nuestro recurso más valioso— se adaptará frente a este mundo cambiante.

### **El ambiente cambiante**

Los últimos 12 años de conflicto, en gran medida se centraron en las operaciones de contrainsurgencia y operaciones de estabilización a gran escala, eso nos instó a poner gran atención a los líderes adaptables y resistentes, tácticamente proficientes, culturalmente competentes y capaces de lidiar con un amplio conjunto de factores militares, políticos, sociales y otros factores operacionales que presentan desafíos para el logro de la misión. Esto se debe, en gran parte, a la amplia variedad de tareas que los líderes, en todos los niveles, han tenido que llevar a cabo. Desde las operaciones de contrainsurgencia de despejar, mantener y controlar, hasta actividades más matizadas como compromisos del líder, *shuras* (consejos) tribales,

## La filosofía del mando tipo misión

El ejercicio de autoridad y dirección por parte del comandante mediante el uso de las órdenes de misión para permitir que se de una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante, a fin de potenciar a los líderes ágiles y adaptables en la conducción de las operaciones terrestres unificadas.

### Guiado por los principios de...

- Crear equipos cohesivos a través de la confianza mutua.
- Crear una comprensión compartida.
- Proporcionar una intención del comandante clara.
- Ejercer una iniciativa disciplinada.
- Usar órdenes de misión.
- Aceptar un riesgo moderado.

Los principios del mando tipo misión ayudan a los comandantes y sus estados mayores a equilibrar el **arte del mando** con la **ciencia del control**.

### Figura 1. La filosofía del Mando tipo misión (ADP 6-0)

desarrollo agrícola y de infraestructura, asistencia a la fuerza de seguridad, iniciativas antinarcóticos y otras, no solo se espera que nuestros líderes de menor antigüedad lidien con problemas complejos, sino que se acostumbren a lidiar con los mismos.

A medida que la última década y sus lecciones quedan atrás, simultáneamente nos encontramos con el dilema planteado por un ambiente de incertidumbre estratégico. El considerar que el retiro de Estados Unidos de Vietnam, a mediados de los años 70, principalmente significó el regreso al entrenamiento para los conflictos “convencionales” a gran escala en Europa Central, el ambiente de hoy en día necesita que el Ejército posea una gran variedad de competencias.<sup>3</sup> Este ambiente está caracterizado por inestabilidad económica y política, una convergencia de personas y tecnologías que aumenta la velocidad de cambio en el

mundo y la proliferación de tecnología destructiva, disponible a bajo costo para una amplia variedad de autores.<sup>4</sup>

Los desafíos más profundos para los intereses estadounidenses se manifestarán de emergentes potencias que intentan cambiar el estado de los asuntos de seguridad internacional. Como si no fuera poco, estos desafíos se agravan con otros trastornos que resultan de la pérdida de gobernanza o territorio, pérdida de control sobre las poblaciones y recursos y, sucesos caóticos tales como las catástrofes naturales y pandemias.<sup>5</sup>

En este ambiente cambiante, encontramos que debemos estar preparados para enfrentar más, no menos, eventualidades a fin de proteger nuestros intereses vitales. El disuadir y derrotar a los actores malignos representa solo una misión entre muchas; amenazas asimétricas e híbridas, anti acceso, negación de área, ciberespacio y armas

de destrucción masiva, pesarán en el conjunto de fuerzas con las cuales debemos lidiar. Como resultado, ya no podemos darnos el lujo de tener una mentalidad de “hacer lo usual”. Las tendencias de hoy en día apuntan a un futuro en el cual las fuerzas terrestres deben estar preparadas para rápidamente proporcionar “capacidades adecuadas, flexibles y sensibles”.<sup>6</sup>

La implicación de este entorno estratégico es coherente con lo que les pediremos a nuestros soldados, suboficiales y oficiales subordinados de que no hagan menos sino mucho más. La demanda de líderes que pueden poner en práctica el Mando tipo misión en estos conjuntos de problema, se torna sumamente evidente. De hecho, en su documento oficial del 3 de abril de 2012 sobre el Mando tipo misión, el presidente de los jefes de Estado Mayor Conjunto, general Dempsey reitera la guía proporcionada previamente en el Concepto Fundamental de las Operaciones Conjuntas de la siguiente manera: “El Mando tipo misión debe ser institucionalizado y puesto en práctica en todos los aspectos de la fuerza conjunta —nuestra doctrina, nuestra educación, nuestro entrenamiento y nuestros procesos de mano de obra y personal”.<sup>7</sup> A este respecto le siguió la guía resultante del Ejército. El general Raymond T. Odierno, jefe de Estado Mayor del Ejército, lo reitera aún más en su discurso ante la clase graduanda de 2013 en la Academia militar de Estados Unidos, “En nuestra nueva doctrina, el Ejército está adoptando el Mando tipo misión... es importante que usted comprenda y lidere usando la filosofía del Mando tipo misión. Habilitaremos a los soldados, escuadrones y comandantes en todos los niveles, de manera que rápidamente respondan a las exigencias del ambiente increíblemente complejo en el cual se les ha pedido operar”.<sup>8</sup> La necesidad de la filosofía del Mando tipo misión evidentemente es clara.

### Los riesgos de la implementación

A medida que en la actualidad el Ejército se centra en la implementación del Mando tipo misión como una filosofía y función de combate,

reconoce en la recientemente publicada Estrategia del Mando tipo misión que la implementación de la misma no está completa. Esto se atribuye a la falta de comprensión de la doctrina y, en consecuencia, la falta de sincronización que existe entre la fuerza operacional e institucional. De ahí que, mediante esta estrategia, la unidad de esfuerzo a través de la fuerza es clave para la implementación de la función de combate y la condición principal que debemos establecer es que todos los líderes en todo el Ejército comprendan y practiquen la filosofía.<sup>9</sup>

De hecho, los líderes de mayor antigüedad, comandantes, redactores de doctrina e instructores ahora están trabajando hacia este objetivo. Como anécdota, un muestreo de las opiniones de los recientes graduados de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (CGSC) confirman que la institución intenta seriamente inculcar la filosofía del Mando tipo misión en nuestra actual generación de oficiales de grado medio. Sin duda alguna que es con la esperanza de que, con el tiempo, cambiará la cultura del Ejército a medida que sus futuros comandantes de batallón y brigada practiquen la nueva filosofía de mando. Sin embargo, a menos que se tomen medidas deliberadas para poner en práctica la filosofía en cada aspecto del quehacer cotidiano, incluso en la estrategia, se establece que se correrá el riesgo de implementación y los líderes que desean ver la filosofía del Mando tipo misión convertirse en realidad, deben resguardarse contra el optimismo excesivo.

El principal de estos riesgos al intentar implementar el Mando tipo misión es que los líderes en los distintos niveles del Ejército sencillamente no lo implementen. Los que ignoren estos riesgos no pueden apreciar, a cabalidad, el efecto que pueda generar la implementación incompleta o incorrecta del mismo. Simplemente, que el no poner en práctica los principios del Mando tipo misión es una decisión voluntaria para regresar a las prácticas que son anatema al mismo, a saber: micro administración, aversión al riesgo y mentalidad de cero defectos. Si deseamos tener líderes ágiles y adaptables que pueden ejecutar tareas complejas

en ambientes inciertos, estos comportamientos garantizarán que logremos justo lo contrario. ¿Es un riesgo del que debemos preocuparnos?

Nuevos críticos en la esfera pública han expresado su preocupación de que el sistema del Mando tipo misión (los aspectos tecnológicos y organizacionales de la función de combate) en última instancia, socavará la filosofía al habilitar a los comandantes con una capacidad, sin precedentes, de micro administración. Dada la elección entre el arte del mando y la ciencia del control, se argumenta que los líderes que, tradicionalmente, nos hemos inclinado al desarrollo, gravitaremos hacia un mayor control de retención. Por ejemplo, Gregory Fontenot y Kevin Benson alegan en *The Conundrum of Mission Command* que una filosofía de mando la cual trata el mando como un arte, no es realista. ¿»Es verdaderamente el mando un arte? Si... la analogía del mando como un arte es válida, entonces necesitamos analizar nuestros recursos humanos y sistemas educativos, porque producen mucho más científicos que artistas”.<sup>10</sup> Donald Vandergriff igualmente señala que el sistema de personal del Ejército puede que no sea el más adecuado para la filosofía del Mando tipo misión.<sup>11</sup>

Tales declaraciones podrían hacer levantar algunas cejas, si es que sugieren que el Ejército es incapaz de cambiar. ¿Hay uniformados escépticos que hacen eco de las críticas encontradas en publicaciones y que circulan a través de los medios de comunicación, quienes dudan que el Ejército pueda, pueda de manera completa, inculcar la filosofía del Mando tipo misión en nuestra cultura?<sup>12</sup> Cualquiera que esté profundamente familiarizado con la cultura del Ejército puede concluir que hay tales escépticos; probablemente, muchos dudan de que hemos dejado atrás los días de micro administración y aversión al riesgo. Sin embargo, el punto aquí es uno que ya se ha reconocido en la estrategia del Mando tipo misión; esta es la estrategia del Ejército y, por lo tanto, le corresponde a los líderes, en todos los niveles, aclarar la intención del Mando tipo misión para garantizar que la misma se comprenda y asegurarse de que los subalternos tengan la oportunidad de ejercer una iniciativa disciplinada.

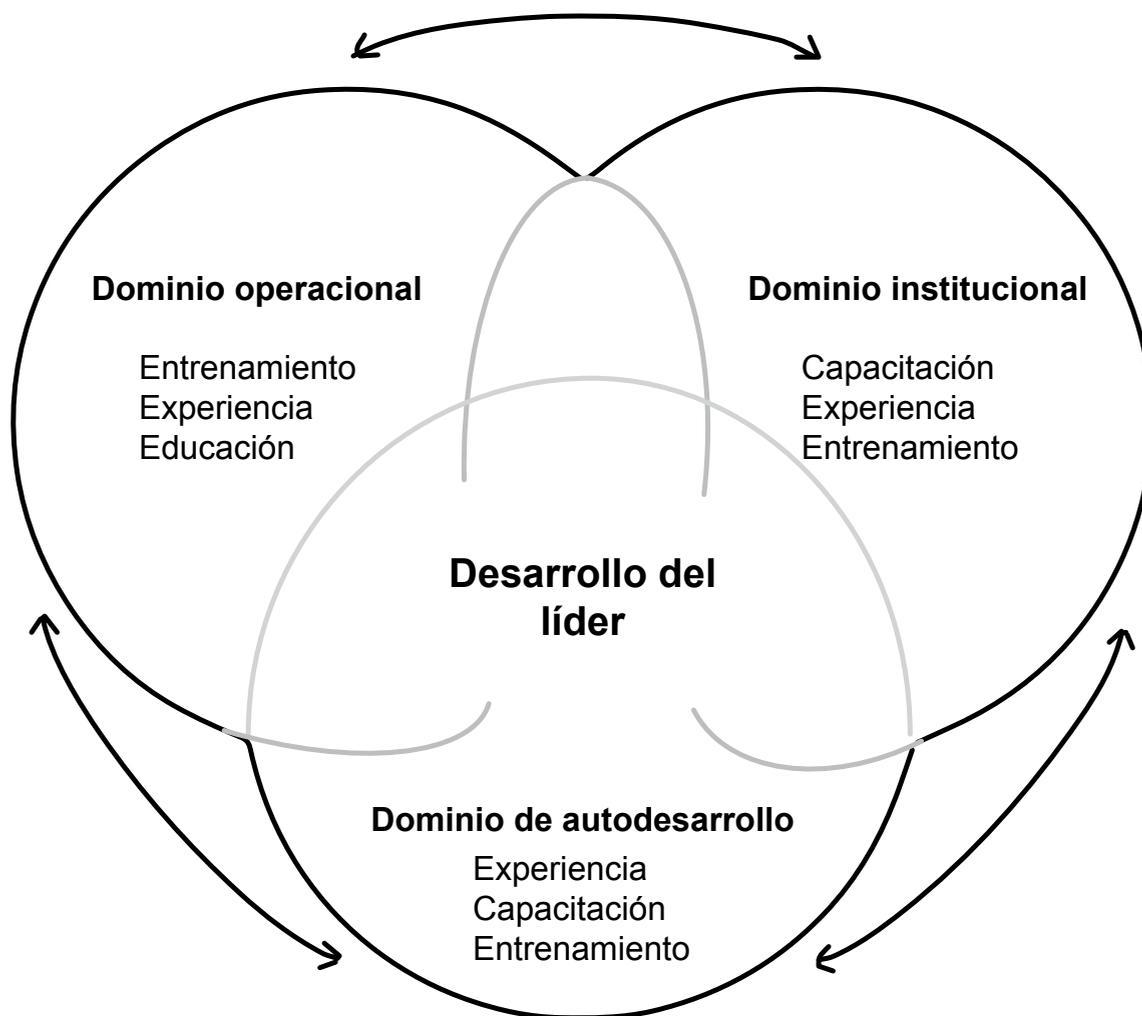
El hecho de que la estrategia del Mando tipo misión del Ejército reconoce que debe producirse un cambio cultural y que hay riesgos involucrados, ahora le debe dar cierta tranquilidad a los detractores y escépticos. El mensaje del liderazgo es que iremos más allá que simplemente decir: “Está en la doctrina, hable con sus subalternos y todos participarán,” porque esto es simplista —no da cuenta completamente de la naturaleza humana y cómo aprende y se desarrolla. El catalizador vital para el aprendizaje y el desarrollo —la experiencia— es la que no se puede rápidamente duplicar o sustituir.

### **Cómo vincular dos estrategias**

Según la doctrina, el desarrollo de líder se da dentro de tres dominios de entrenamiento, a saber: el operativo, el institucional y el autodesarrollo.<sup>13</sup> La recientemente publicada Estrategia de desarrollo de líder del Ejército no difiere de este modelo (ver Figura 2). Por otra parte, la estrategia añade claridad al modelo, al describir lo que el autor considera que el mismo eje es el que conecta a estos dominios de apoyo mutuo. “El desarrollo de líder se logra a través de la *síntesis* de toda la carrera de entrenamiento, capacitación y experiencias adquiridas a través de oportunidades en el dominio institucional, operacional y de autodesarrollo, apoyado por compañeros y relaciones de desarrollo [énfasis añadido]”.<sup>14</sup> Analicemos detenidamente el uso que se le da aquí a la síntesis de la palabra. El término tiene muchas definiciones, pero en el inglés común, generalmente significa *combinar objetos o ideas en un complejo todo*.<sup>15</sup>

Sin embargo, el desarrollo de líder no es *aditivo*, o sencillamente la suma combinada de entrenamiento, capacitación y experiencia. Por el contrario, es un proceso centrado en el estudiante, orientado hacia metas. Aquí, nuevamente, la doctrina concuerda y reitera que el desarrollo de líder es tanto progresivo como continuo y que el auto desarrollo complementa el aprendizaje institucional y operacional.<sup>16</sup>

En el dominio institucional, el CGSOC puede proporcionar ejemplo válido de esta idea en la práctica, ya que uno de sus grandes principios



**Figura 2. El modelo de desarrollo de líder del Ejército**

educativos es el uso de los Métodos socráticos de aprendizaje para adultos.<sup>17</sup> Estos métodos educativos son, en gran parte, experienciales, en donde los estudiantes intentan desarrollar o crear un conocimiento basado en la experiencia concreta, la reflexión, el análisis crítico y la síntesis. (La síntesis, en un contexto educativo, es una meta de aprendizaje en el dominio cognitivo).<sup>18</sup> A través de los años se han descrito diferentes tipos de modelos de aprendizaje experiencial, el método Kolb que es muy influyente tanto dentro como fuera de las fuerzas armadas. Específicamente en CGSOC, los pasos de este proceso continuo son, a saber: experiencia concreta, publicar y procesar, generalizar nueva información, desarrollar ideas, poner en práctica las ideas y proporcionar

retroalimentación (ver Figura 3).<sup>19</sup> Cualquiera que sean los pasos y cómo están representados, la característica fundamental del aprendizaje de adultos es que el aprendizaje se trata como un proceso holístico continuo de adaptación en el mundo basado en experiencias. La metodología de CGSOC corresponde a esta teoría, al transformar la experiencia en conocimiento creado.<sup>20</sup>

De ahí que, la *síntesis* en un sentido del desarrollo de líder, es una meta y producto del aprendizaje experiencial; el estudiante transforma la experiencia en conocimiento. De manera similar, los líderes que deseamos desarrollar deben ganar experiencia concreta y, de una manera orientada a la meta, reflexionar, analizar y sintetizar el conocimiento que el Ejército necesita para

enfrentar los desafíos del mañana. Este proceso no debe limitarse a un salón de clases. En su lugar, el ciclo continuo de experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación debe darse en los tres dominios del desarrollo. En cada caso encontramos un elemento evidente y común a través de cada dominio —el estudiante, el aprendiz o el líder en desarrollo.

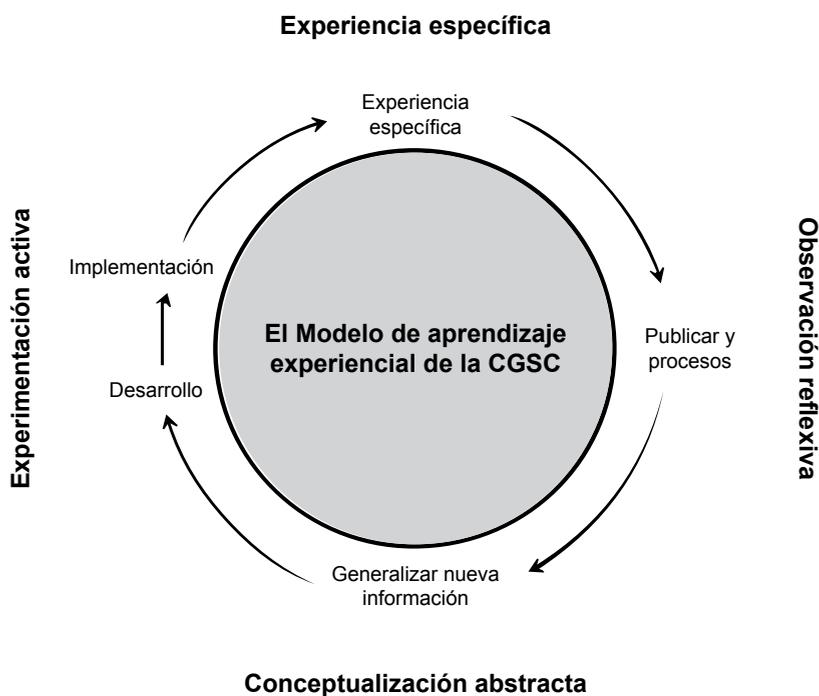
Una manera de analizarlo es imaginar que el aprendizaje experiencial se da en cada dominio (ver Figura 4). Si comenzamos con el dominio operacional, el entrenamiento se lleva a cabo en varios sucesos individuales y colectivos. Una vez que concluye un suceso de entrenamiento, los líderes, en todos los niveles, tienen la oportunidad de llevar a cabo una observación reflexiva (generalmente una revisión después de una acción). Al reflexionar sobre la experiencia concreta del entrenamiento, las tácticas, las técnicas y los procedimientos, los mismos se mejoran, las ideas se desarrollan y, luego, se ponen en práctica en el entrenamiento futuro. Cuando los soldados salen de su organización para asistir al entrenamiento en el ámbito institucional, el ciclo continúa. En el salón de clases, estos líderes comienzan con

experiencia concreta y reflexión y, usan su experiencia de operación para conceptualizar nuevas ideas que desarrollarán y pondrán en práctica. Este proceso también es perpetuo en el dominio de autodesarrollo. En vista de que es el estudiante quien continuamente transita o progresa a través de cada dominio, el conocimiento sintetizado mediante este proceso (los efectos combinados de estos dominios) naturalmente yace en esa persona.

La misma mentalidad de desarrollo de los líderes es el primer lugar más evidente donde, naturalmente, se cruzan los efectos que surten el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder; por lo tanto, es fundamental que el Mando tipo misión se refuerce en todos los dominios, si deseamos ponerlo plenamente en práctica. Después de todo, el aprendizaje no comienza o termina en la escuela. Consecuentemente, enseñar a los adultos como adultos no puede estar limitado a ciertos aspectos de la institución. A continuación, aclaramos esta declaración: al sopesar las experiencias de cada individuo en el ambiente institucional y, subsecuentemente, la puesta en práctica de nuevos conocimientos en el ámbito operacional, la idea de que el Ejército confía en

que sus subalternos tomen la iniciativa y hagan juicios prudentes en cuanto al riesgo, se afirmará o refutará en las mentes de los subalternos. Esta es la razón por la cual la Estrategia del Mando tipo misión del Ejército alinea sus líneas de esfuerzo a través de los tres dominios de desarrollo de líder y por qué, tal vez más relevante, concluye en lo que ahora tenemos que concluir en cuanto a que “Las personas, en lugar de la tecnología, sistemas o procesos, son el centro del [Mando tipo misión]”.<sup>21</sup>

Por el momento, lo que esto puede significar en la práctica es que el sistema necesita tiempo para que funcione. Los líderes, ciertamente, no se desarrollan de



**Figura 3. El Modelo de aprendizaje experiencial de CGSC**

la noche a la mañana y mucho menos si el Ejército, en su conjunto, pone a prueba una nueva idea. Si el Mando tipo misión se enseña en la escuela, entonces debe practicarse en el entrenamiento y, quizás, más importante aún, las experiencias de nuestros líderes fuera de los contextos controlados, positivamente deben reforzar la sabiduría y el beneficio de la filosofía. De ahí que, resulta importante que el Ejército aproveche la oportunidad en este momento para reforzar el Mando tipo misión en nuestro pensamiento, acciones, actividades y procesos.

Mediante la puesta en práctica del Mando tipo misión en el dominio operacional y por medio de la observación o reflexión sobre las experiencias y lecciones aprendidas, los líderes del Ejército comienzan el proceso de pensamiento crítico sobre los conceptos y cómo ponerlos en práctica cuando se enfrentan con el cambio.

A medida que el Ejército continúa poniendo en práctica la estrategia del mando tipo misión, los líderes en todos los niveles también deben continuar adoptando una cultura de aprendizaje continuo y, a su vez, proporcionar retroalimentación en el ambiente institucional en cada oportunidad que se les presente. Esta es la mejor manera de informar cómo abordar los cambios en la doctrina, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo del líder.

### Las oportunidades para la siguiente ronda

Hemos establecido que el Mando tipo misión es una filosofía de mando codificada en la doctrina. Como tal debe ser practicado por líderes en cada situación y en cada estructura. Si se relega a ser parcialmente usado solo en ciertos contextos, entonces, seguramente, jamás permeará nuestra



**Figura 4. Modelo hipotético de aprendizaje experiencial en todos los dominios del desarrollo de líder.**

cultura de liderazgo y, por consiguiente, sufrirá una muerte rápida como otra frase pasada de moda. Es una filosofía que valora a los que están dispuestos a correr riesgos, pero quienes lo hacen deliberada y prudentemente. Si bien la doctrina de liderazgo como actualmente está escrita, reconoce que solo es prudente llevar a cabo comprobaciones y correcciones, las buenas organizaciones se basan en la confianza hacia sus subalternos experimentados y habilitados.<sup>22</sup> En la actualidad, como siempre, los líderes juzgarán las teorías por cuán bien funcionan en la práctica. Si se confía que un subalterno haga juicios de riesgo prudentes, ¿no mantenemos nuestra decisión original de confiar en esa persona si esos juicios resultan equivocados? ¿A su vez, confían los subalternos lo suficientemente en sus líderes que correrán el riesgo y tomarán la iniciativa, de presentarse la oportunidad? O ¿Les enseñará la experiencia que es mejor jugar a lo seguro, tomar una evaluación del centro de masa y seguir adelante?

El Ejército se ve a sí mismo como una institución de enseñanza y, por lo tanto, jamás deberíamos dejar de hacer preguntas. A medida que buscamos esas respuestas, haría bien que cada uno de nosotros reflexionara sobre cómo, la manera en que pensamos, actuamos y lideramos, afectará el Mando tipo misión. Podemos buscar en nuestras organizaciones y decidir cuál es la mejor manera de promover y recompensar la capacidad de adaptación, la audacia e imaginación de los líderes.<sup>23</sup> Tal vez esta sea la coyuntura adecuada en la que el Ejército podría analizar nuestro sistema de Recursos humanos y encontrar maneras de considerar las carreras holísticamente. El general Robert Cone, comandante del Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército de EUA, recientemente declaró lo siguiente: “Tales líderes no pueden producirse en masa. Nuestros sistemas de personal tendrán que resistir la tentación de tratar a la gente como una mercancía y evolucionar de manera que considere a cada uno como un individuo”<sup>24</sup>

Evidentemente, tendremos más preguntas que formular si queremos contemplar tal cambio. ¿Hemos verdaderamente considerado la pregunta de quién es el número uno entre nuestros subalternos? ¿Es el líder que no cometió errores, sin embargo, jamás corrió ningún riesgo? ¿Es el líder que corrió el riesgo y cometió errores, pero quien aprendió de los mismos, los corrigió y finalmente tuvo éxito? ¿Debemos esperar encontrar un gran número de subalternos que corran grandes riesgos y, de alguna manera, jamás se equivoquen?

Quizás haya otras oportunidades para inculcar aún más el Mando tipo misión que no hemos tomado en consideración. Un primer paso importante puede ser abordar la preocupación de que la filosofía está relegada a los procesos, tecnologías y sistemas del Mando tipo misión. El abordar ahora esta preocupación hará más para inculcar la filosofía y la práctica en los líderes en todos los niveles, mientras minimiza los riesgos de implementación. Dada la abundancia actual de sistemas complejos de mando tipo misión y el

crecimiento futuro de capacitadores del mando tipo misión como el ciberespacio, podemos aliviar la innecesaria complejidad al minimizar el grado de control que es esencial. Esto es especialmente cierto cuando continuamos adquiriendo sistemas que requieren que detengamos todo mientras pequeños ejércitos de representantes del servicio de campo por contratación arreglen nuestros sistemas. Si los comandantes establecen el control mínimo necesario, entonces se verán obligados a depender o a confiar en los equipos que han sido entrenados para llevar a cabo su misión. Esto está bien. Después de todo, el Mando tipo misión como una filosofía reconoce que las guerras y los conflictos son caóticos; mientras más complejidad se agregue a una misión, mayor posibilidad tendrá de fracasar.

Mientras consideramos la mejor manera de responder estas preguntas y luchar para hacer el Mando tipo misión una realidad, permítanos terminar al reflexionar sobre las siguientes palabras expresadas por el general Cone: “Cuando se enfrenta con situaciones imprevistas, contamos con líderes inteligentes y adaptables para garantizar que el Ejército con el que contamos, sea rápidamente transformado en el Ejército que necesitamos”.<sup>25</sup> La filosofía de Mando tipo misión insta a que todos nosotros capacitemos a esos líderes para que sean adaptables y ágiles en la mayor medida posible en la ejecución de las Operaciones terrestres unificadas. Es la filosofía de mando del Ejército y la responsabilidad recae en cada uno de nosotros para ponerla en práctica. El asegurar que esto suceda es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros, al ponerla en práctica en y a través de todos los dominios del desarrollo de líder. Si bien el no lograr esta meta solo enseñará a los futuros líderes que hay una diferencia entre lo que se enseña y lo que se practica, todo líder que en la actualidad haga del Mando tipo misión una responsabilidad personal, confirmará y reforzará nuestra filosofía mediante y a través del hacer cotidiano.**MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, Mission Command, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 17 de mayo de 2012), p. 1.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 3-0, Unified Land Operations, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 16 de mayo de 2012), p. 3-2.
3. Strategic Landpower Task Force, Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills, White Paper, mayo de 2013.
4. Department of Defense, Capstone Concept for Joint Operations (CCJO), 10 de septiembre de 2012.
5. Frier, Nathan et al., Beyond the Last War: Balancing Ground Forces and Future Challenges Risk in USCENTCOM and USPACOM, A Center for Strategic and International Studies (CSIS) Report (Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, abril de 2013).
6. TRADOC Pamphlet 525-3-0, The U.S. Army Capstone Concept, (Fort Eustis, VA: HQ, TRADOC, 19 de diciembre de 2012), p. 11.
7. GEN Martin E. Dempsey, Mission Command White Paper, Chairman of the Joint Chiefs of Staff, 3 de abril de 2012.
8. GEN Raymond T. Odierno, 38th Chief of Staff of the Army, "GEN Raymond T. Odierno Addressing the USMA Class of 2013", 5 de noviembre de 2012, transcripción publicada en línea en: [http://www.army.mil/article/90671/Gen\\_\\_Raymond\\_T\\_\\_Odierno\\_addressing\\_the\\_USMA\\_class\\_of\\_2013/](http://www.army.mil/article/90671/Gen__Raymond_T__Odierno_addressing_the_USMA_class_of_2013/)
9. Department of the Army, U.S. Army Mission Command Strategy—FY 13-19, junio de 2013, págs. 1-2.
10. Fontenot, Gregory y Benson, C.M., Kevin, "The Conundrum of Mission Command" Army Magazine, junio de 2013, págs. 28-35.
11. Vangergriff, E., Donald, "Misinterpretation and Confusion: What is Mission Command and Can the U.S. Army Make it Work?" The Land Warfare Papers, No. 94, febrero de 2013, págs. 5-8.
12. Mark Jacobsen, "Finding Common Ground: Harnessing Disruption for the Good of the Service" The Small Wars Journal, 4 de marzo de 2013, <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/finding-common-ground-harnessing-disruption-for-the-good-of-the-service>.
13. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, Training Units and Developing Leaders, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 23 de agosto 20-12), p. 1-2.
14. Department of the Army, US Army Leader Development Strategy, 5 de junio de 2013, p. 3.
15. Webster's New Collegiate Dictionary, (Springfield, MA: G. & C. Merriam Co, 1979), p. 1175.
16. ADP 7-0, págs. 3-4.
17. From the U.S. Army Combined Arms Center CGSC website, <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/principle.s.asp>.
18. Krathwohl, David R., "A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview", Theory Into Practice, Vol. 41, #4 (Ohio State University, 2002) found online at [http://www.unco.edu/cetl/sir/stating\\_outcome/documents/Krathwohl.pdf](http://www.unco.edu/cetl/sir/stating_outcome/documents/Krathwohl.pdf).
19. Kem, Jack D. 2006. "The Use of Case Studies as an Integrating Approach in Professional Military Education: A Pilot Study", Essays in Education 18, págs. 1-19
20. Kolb, D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, (Englewood: Prentice Hall, 1984) pp. 20-38. Found online at <http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>
21. Army Mission Command Strategy, p. 9.
22. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, Army Leadership, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1 de Agosto de 2012), p. 1-4.
23. TRADOC Pub 525-3-3 (Draft), U.S. Army Functional Concept for Mission Command, Unpublished draft.
24. GEN Robert W. Cone, "The Future Army: Preparation and Readiness", Military Review, July-August 2013, págs. 5-6.