

MANDO TIPO MISIÓN CONCEPTUALIZACIÓN Y PRINCIPIOS

2014



DIVISIÓN DOCTRINA



Envíe sus comentarios y opiniones directamente a la División Doctrina (DIVDOC), por Intranet al correo institucional J023.

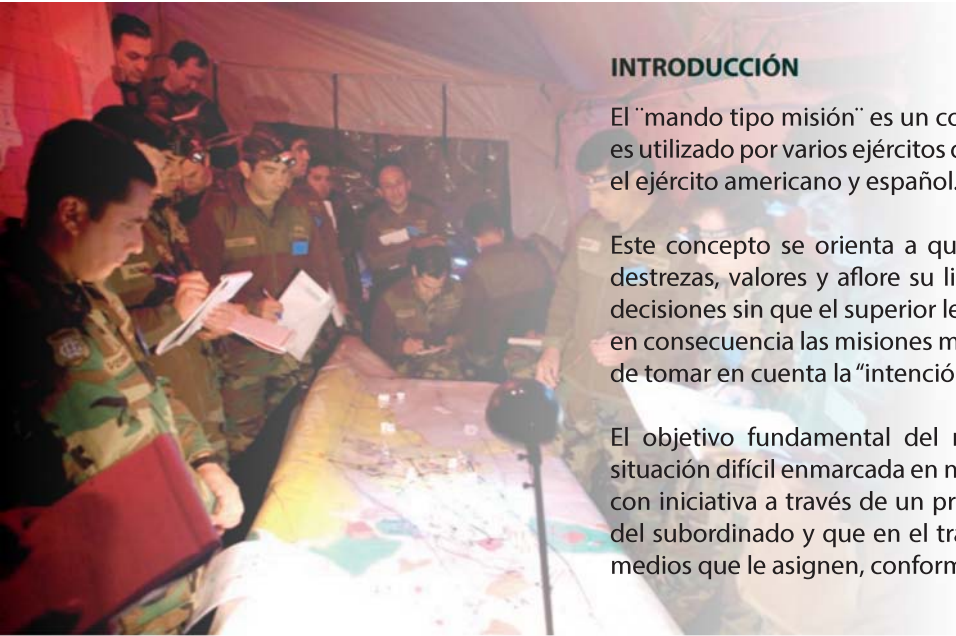
Editor responsable
División Doctrina

Valenzuela Llanos 623, La Reina
(56 - 2) 2290 74 60

PRIMERA EDICIÓN
2014

MANDO TIPO MISIÓN, CONCEPTUALIZACIÓN Y PRINCIPIOS

El “mando tipo misión”, puede ser definido como una filosofía en la que se privilegia la iniciativa y libertad de acción de los subordinados para resolver según la intención del superior y las circunstancias cambiantes del combate.



INTRODUCCIÓN

El “mando tipo misión” es un concepto relativamente nuevo en la Institución, aún cuando es utilizado por varios ejércitos desde ya hace mucho tiempo atrás, entre los que se cuentan el ejército americano y español.

Este concepto se orienta a que el subordinado enfatice y profundice sus capacidades, destrezas, valores y aflore su liderazgo en situaciones difíciles, donde tendrá que tomar decisiones sin que el superior le indique directamente lo que tiene que hacer, cumpliendo en consecuencia las misiones mediante sus capacidades, iniciativa e ingenio, pero sin dejar de tomar en cuenta la “intención del superior”.

El objetivo fundamental del modelo “mando tipo misión”, es conseguir que en una situación difícil enmarcada en nuestro ámbito militar, el problema y la misión sea cumplida con iniciativa a través de un proceso de toma de decisiones inteligente y hábil por parte del subordinado y que en el transcurso de dicha situación sea capaz de resolver, con los medios que le asignen, conforme con los acontecimientos que se presenten.

Doctrina institucional:

DD - 10001
“El Ejército y la Fuerza Terrestre”

El mando tipo misión es una filosofía de mando descentralizado, diseñado para situaciones complejas, de aislamiento, dinámicas y contradictorias como son las propias del campo de batalla. Este estilo de mando sostiene el modelo de guerra de maniobra y tiene cuatro principios fundamentales: rápido proceso de toma de decisiones, entender y actuar dentro del concepto de la intención del escalón superior; iniciativa y creatividad ante la ausencia de órdenes y determinación por parte del comandante en la búsqueda de la fuerza del adversario.

RDPL - 20001
“Planificación”

El mando tipo misión es la conducción de operaciones militares a través de una ejecución descentralizada, basada en las órdenes de la misión para lograr un cumplimiento efectivo de esta. Para resultados exitosos con este tipo de mando es necesario que todos los escalones desarrollen iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante para cumplir las misiones.

RDO-20001

Se refiere al concepto en igual forma como lo hace el DD - 10001

Doctrina de los ejércitos americano y español:

Ejército de EUA
FM 3-0 Mission Command: Command and
Control of Army Forces

Expresa que “como una función de guerra, el mando tipo misión desarrolla e integra estas actividades, lo que permite al comandante equilibrar el arte de mando con la ciencia de control”.

Ejército de EUA
FM 6-0 Edición 2003

“Es el ejercicio de la autoridad y orientación por el comandante, utilizando las órdenes tipo misión para permitir la iniciativa disciplinada conforme con la intención del comandante, para formar líderes ágiles y adaptables en la ejecución de las operaciones de espectro total. Esta actividad está impulsada por el comandante y combina el arte de mando y la ciencia de control para integrar las funciones de guerra, con el fin de lograr las metas de la misión”.

Ejército de Tierra de España
PD1 -001 Publicación doctrinal
“Empleo de las fuerzas terrestres”

Este tipo de **mando descentralizado** permite a los jefes ser ágiles y tener capacidad de adaptación operativa (capacidad que debe permitir una rápida evolución y transición de las operaciones. Exige capacidad de aprendizaje y adaptación de los planes, que por la información disponible, no conduzcan a la situación final deseada de las operaciones) para tomar la iniciativa en el desempeño de sus cometidos. El propósito del jefe es el elemento que permite mantener la unidad de esfuerzo pues constituye el marco de referencia inmediato que debe guiar la iniciativa de los subordinados ante situaciones imprevistas.



La doctrina operacional institucional, al igual que la del Ejército de EUA y la del Ejército de Tierra de España, considera el mando tipo misión como una filosofía de mando y/o conducción de operaciones militares a través de una ejecución descentralizada y basa su éxito en la necesidad de que todos los escalones desarrollen iniciativa disciplinada, dentro de la intención del comandante para cumplir las misiones.

En lo general, se centra la importancia en el dinamismo y complejidad de las operaciones, compromete la participación de los integrantes de la organización y fomenta el desarrollo de la iniciativa y creatividad de estos por sobre un liderazgo restrictivo.

El Ejército, en virtud del análisis de diferentes factores, ha asumido que la guerra de maniobra constituye el modelo táctico- operacional que se seguirá en el empleo de la fuerza terrestre, siendo este estilo de mando el que sostiene dicho modelo.

Por otra parte, en la doctrina institucional, en lo que dice relación con el soldado en la guerra de maniobra, se estipula que el enfrentar exitosamente un ambiente de confusión y desorden, característico de un escenario bélico, pasa necesariamente por la adopción de un proceso formativo realista para comandantes y soldados, caracterizado por el estímulo al desarrollo de la iniciativa; máximo empleo de la movilidad; nítido énfasis en la ofensiva; capacidad adaptativa y alejamiento de patrones estereotipados en sus resoluciones que demanden certidumbre e información exacta y completa de la situación que se vive en el campo de batalla.

Lo anterior conlleva al desarrollo de capacidades (movilidad) y fomento de actitudes en comandantes y soldados (ofensiva, iniciativa y capacidad de resolución) de modo tal que, les permita actuar consistentemente por más tiempo que el adversario, sin nuevas órdenes después de cada acción, y dentro del papel de la unidad en el conjunto y propósito del escalón superior, evitando así el estructuralismo del pensamiento lineal.



El ejercicio del mando tipo misión se basa en una confianza mutua, un entendimiento compartido y un propósito. El comandante comprende que algunas decisiones deben tomarse rápidamente en el lugar de la acción. Por lo tanto, se concentran en los objetivos de una operación, no en cómo alcanzarla. Los comandantes proporcionan a los subordinados su intención, el propósito de la operación, las tareas clave, el estado final deseado y los recursos necesarios. Luego los subordinados ejercen una iniciativa disciplinada para responder a problemas no previstos. Todo soldado debe estar preparado para asumir responsabilidades, mantener la unidad de esfuerzo, tomar una acción prudente y actuar recursivamente dentro de la intención del comandante.



Los subordinados, al comprender la intención del comandante y el objetivo común general, son entonces capaces de adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes y explotar las oportunidades fugaces. Cuando se da suficiente libertad, pueden lograr las tareas asignadas de una manera que encaja en la situación. Los subordinados comprenden que tienen la obligación de actuar y sincronizar sus acciones con el resto de la fuerza. Del mismo modo, los comandantes influyen la situación y proporcionan dirección, guía y recursos, en tanto que sincronizan operaciones. Alientan a los subordinados a tomar una acción audaz y aceptan riesgos prudentes para crear una oportunidad y tomar la iniciativa.

Construir equipos cohesionados a través de la confianza mutua.

La confianza mutua es compartida entre comandantes y subordinados. Los comandantes eficaces construyen equipos cohesionados en un ambiente de confianza mutua. Existen caminos para ganar la confianza de otros; la confianza toma tiempo obtenerla. Los comandantes ganan confianza al mantener los valores del Ejército y ejercitar el liderazgo de manera coherente con los principios institucionales para esa competencia (del ser, del saber, del hacer). (Ver principios del liderazgo MDM-90002 Manual "Liderazgo").

La confianza se gana o se pierde a través de las acciones diarias, más que con gestos grandes u ocasionales; surge de compartir experiencias y adiestramiento exitosos, por lo general obtenidos en las operaciones pero también desarrollados deliberadamente por el comandante. Al mismo tiempo que se comparten experiencias, la interacción del comandante con los subordinados refuerza la confianza.



Crear una comprensión compartida

Un reto definido para los comandantes y el estado mayor es crear una comprensión compartida del ambiente operacional, del propósito de la operación, sus problemas y los enfoques para resolverlos. La comprensión y el propósito compartido forman las bases para una unidad de esfuerzo y confianza.

Los comandantes usan la colaboración para establecer conexiones humanas, construir confianza, crear y mantener una comprensión y propósito compartido. El intercambio colaborativo ayuda a los comandantes a incrementar su comprensión de la situación, resolver posibles malentendidos y evaluar el progreso de las operaciones. La colaboración efectiva proporciona un foro y permite un diálogo, en el cual, los participantes intercambian información, aprenden de los demás y crean soluciones conjuntas. Establecer una cultura de colaboración es difícil, pero necesaria, ya que para crear una comprensión compartida de los problemas, inquietudes y habilidades de los comandantes y subordinados se requiere invertir tiempo y esfuerzo. Los comandantes exitosos se comunican con los

soldados y líderes subordinados y a través de la colaboración y el diálogo, los participantes comparten información y perspectivas, cuestionan supuestos e intercambian ideas para ayudar a crear y mantener una comprensión y propósito compartido.



Proporcionar una intención clara del comandante

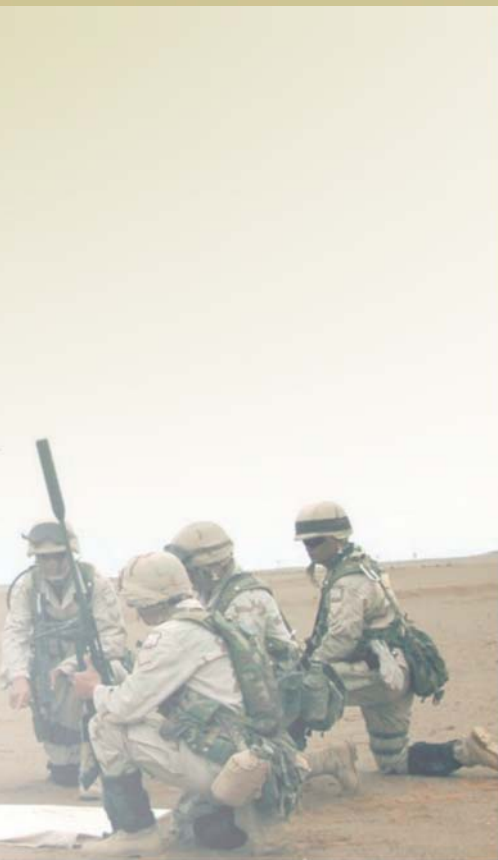
Proporcionar una intención clara del comandante.

La intención del comandante es una expresión clara y concisa del propósito de la operación y el estado final militar deseado que apoya el mando tipo misión, proporciona un enfoque al estado mayor y ayuda a los comandantes subordinados a actuar para lograr los resultados deseados del comandante sin órdenes posteriores, aún cuando la operación no progrese como se planteó. Los comandantes establecen su propia intención de acuerdo con el propósito de su mando superior, la que proporciona la base para la unidad de esfuerzo a través de una fuerza mayor.

La intención del comandante bien redactada transmite una imagen clara del propósito de la operación, las tareas clave y el resultado deseado. Explica un propósito más amplio de la operación, más allá que la declaración de la misión. Esto ayuda a los comandantes subordinados y a los soldados a obtener una perspectiva de lo que se espera de ellos, cuáles limitaciones

se aplican, y lo más importante, el por qué se está realizando la misión por lo que una intención clara del comandante que puedan entender los líderes de niveles inferiores es la clave para mantener la unidad de esfuerzo.

Los comandantes exitosos comprenden que no pueden proporcionar orientación o dirección para todas las contingencias concebibles. Formulan y comunican la intención de su comandante, para describir los límites dentro de los cuales los subordinados pueden ejercitar una iniciativa disciplinada, manteniendo la unidad de esfuerzo. Los comandantes colaboran y dialogan con los subordinados para asegurarse de que entiendan la intención del mando superior. Al mismo tiempo, los subordinados conscientes de la intención del comandante, tienen una mayor probabilidad de ejercer la iniciativa en situaciones inesperadas. Un mando tipo misión exitoso exige que los subordinados ejerzan sus iniciativas para tomar decisiones que aumentan el significado de la intención del comandante superior.



Ejercitar una iniciativa disciplinada

La iniciativa disciplinada es la acción en la ausencia de órdenes, cuando las órdenes existentes ya no encajan con la situación o cuando surgen oportunidades o amenazas inesperadas. Los líderes y subordinados ejercen la iniciativa disciplinada al crear oportunidades. Los comandantes dependen de los subordinados para actuar y los subordinados toman acciones para desarrollar la situación. Esta disponibilidad para actuar ayuda a desarrollar y mantener una iniciativa operacional que fija o dicta las condiciones de la acción a lo largo de una operación.

La intención del comandante define los límites dentro de los cuales los subordinados pueden ejercitar la iniciativa. Proporciona a los subordinados la confianza para aplicar su juicio en situaciones ambiguas y urgentes porque conocen el propósito de la misión, las tareas claves y el estado final deseado, se encargan de las acciones que ellos piensan que darán mejor cumplimiento a la misión. Usando una iniciativa disciplinada, los subordinados luchan por resolver muchos problemas no previstos, realizando las coordinaciones necesarias y tomando las acciones adecuadas.



Los comandantes y los subordinados están obligados a seguir órdenes legítimas y se desvían de estas solamente cuando no son legítimas, cuando arriesgan innecesariamente las vidas de los soldados o cuando ya se apartan absolutamente de la situación. Los subordinados informan a sus superiores, tan pronto como sea posible, cuando se han desviado de las órdenes.

Apegarse a las leyes y normas correspondientes al ejercitar iniciativas disciplinadas construye la credibilidad y la legitimidad. Desviarse más allá de los límites legales socava la confianza y pone en peligro el éxito táctico, operacional y estratégico.

Usar las órdenes tipo misión concebidas para el cumplimiento de la misma

Estos documentos enfatizan a los subordinados los resultados que deben obtenerse y no cómo deben lograrse. Los comandantes usan las órdenes para proporcionar dirección y orientar las actividades de las fuerzas en el logro del objetivo principal, fijar prioridades y asignar recursos. Proporcionan a los subordinados la libertad de acción para determinar cómo cumplir mejor las misiones. Las órdenes buscan maximizar la iniciativa individual, al mismo tiempo que materializan la coordinación lateral entre las unidades y la coordinación vertical hacia arriba y abajo de la cadena de mando.

Aceptar riesgos prudentes

Los comandantes aceptan riesgos prudentes al tomar decisiones, porque la incertidumbre existe en todas las operaciones militares. Riesgo prudente es una exposición planificada a una posible lesión o pérdida cuando el comandante juzga que el resultado en términos del logro de la misión justifica el costo. Las oportunidades vienen con riesgos. La disponibilidad de aceptar riesgos prudentes, frecuentemente es la clave para exponer los puntos débiles del enemigo.

Hacer apreciaciones razonables y aceptar intencionalmente riesgos prudentes, son fundamentales para el mando tipo misión. Los comandantes se enfocan en crear oportunidades, en lugar de simplemente evitar la derrota. Las apreciaciones razonables y aceptar riesgos intencionalmente no es una apuesta viable, si lo es, tomar riesgos prudentes para lograr éxito en un solo evento, sin considerar el peligro a la fuerza, en caso de que el evento no progrese como se previó; por lo tanto, los comandantes evitan el riesgo. Los comandantes determinan cuidadosamente los riesgos, analizan y minimizan la mayoría de los posibles peligros y luego toman decisiones prudentes para explotar las oportunidades.



CONCLUSIONES:

- A. El *mando tipo misión* es la conducción de operaciones militares a través de la ejecución descentralizada, basada en órdenes tipo misión, para un cumplimiento eficaz de la misma. El éxito de este tipo de mando es el resultado de líderes subalternos, que en todo nivel, llevan a cabo la iniciativa disciplinada en conformidad con la intención del comandante para cumplir las misiones. Requiere un ambiente de confianza y comprensión mutua, basándose principalmente en cuatro elementos:
- Intención del comandante.
 - Iniciativa de los subalternos.
 - Órdenes tipo misión concebidas para el cumplimiento de la misma.
 - Asignación de recursos.
- B. Lo conceptualizado en la doctrina institucional presenta una total similitud a lo estipulado en la doctrina de los Ejércitos de EUA y España, por cuanto, se considera como una filosofía de mando y/o conducción de operaciones militares a través de una ejecución descentralizada y basa su éxito en la necesidad de que todos los escalones desarrollen iniciativa disciplinada, dentro de la intención del comandante para cumplir las misiones.





C. La complejidad e incertidumbre, así como las circunstancias cambiantes que se presentan en el ambiente operacional, sumado a ello las características de este tipo de mando, han llevado a considerar que sostiene el modelo táctico-operacional asumido por el Ejército respecto del empleo de la fuerza terrestre (guerra de maniobra). Lo anterior, por cuanto los imperativos de dicho modelo en cuanto a movilidad, descentralización en la que actuarán las unidades y capacidad de resolver en el lugar de la acción por parte de los comandantes subordinados, lo convierten en una buena herramienta de planificación y en especial de conducción, la que liderada por el comandante a través de una guía orientadora, obtiene todo su potencial desde los mandos subordinados hacia arriba, fomentando la iniciativa disciplinada y la creatividad ante la resolución de situaciones complejas, logrando una total adhesión y comprometimiento en el cumplimiento de la misión por parte de los integrantes de la organización.

Referencias bibliográficas

1. DD - 10001 "El Ejército y la Fuerza Terrestre", edición 2010.
2. RDPL - 20001 "Planificación", edición 2012.
3. FM 6-0, edición 2003. Ejército de EUA.
4. FM 3-0 Mission Command: Command and Control of Army Forces.
5. ADP 6-0 Mando de la misión, mayo 2012, Ejército de EUA.
6. PD1 -001 Publicación doctrinal "Empleo de las fuerzas terrestres", Ejército de Tierra de España.
7. Publicación en la revista Military Review, marzo-abril 2013: La evolución del mando tipo misión en la doctrina del Ejército de EUA, desde 1905 hasta el presente.

DIVDOC





DIVISIÓN
DOCTRINA