

MANDO TIPO MISIÓN Y DISCIPLINA 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 Y DISCIPLINA

A. "AUFTRAGTAGTIK"¹ E "INNERE FÜHRUNG"²

Para Alemania, la I Guerra Mundial fue un laboratorio en el que se experimentó la doctrina "prusiana" y produjo nuevos conceptos y sistemas, que fueron empleados con abrumador éxito en el campo táctico de la II Guerra Mundial, con inferioridad numérica. Pese a ello, la derrota es completa, lo que lleva a la reedición de su modelo político y social. Un elemento filosófico matriz sobre el cual se sustentaron los éxitos tácticos, fue el empleo del concepto "**Auftragstaktig**". Algunas de sus características son:



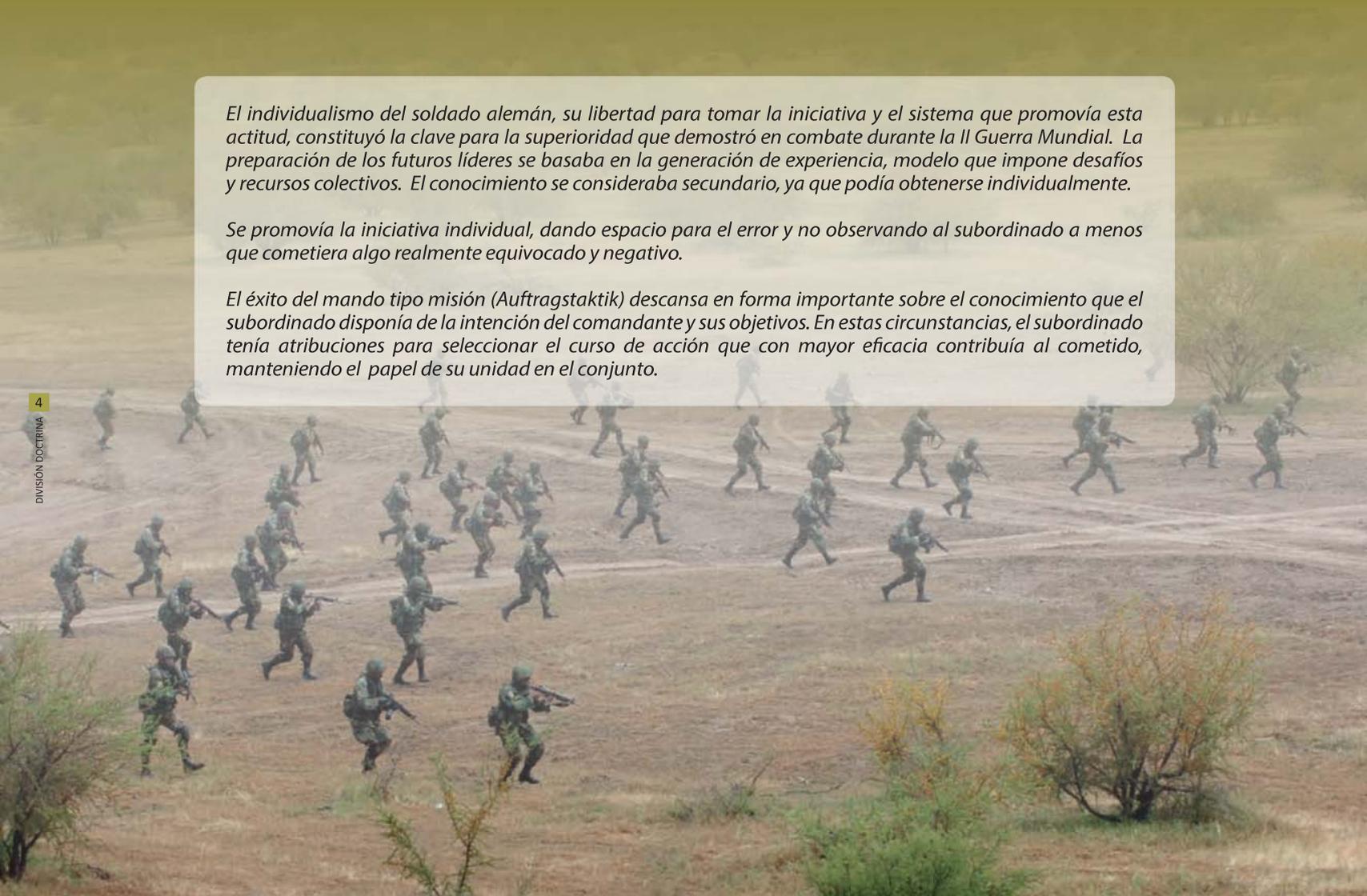
¹ Huber, Reiner K. "Balck and von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine". Conferencia de mayo 1980, reproducida y editada por Universitaet der Bundeswehr, Munich, Alemania, diciembre 2004.

² Verteidigungsminister ZDV-10/1. "Innere Führung" (Leadership and Civic Education) Bonn, febrero de 1992.

El individualismo del soldado alemán, su libertad para tomar la iniciativa y el sistema que promovía esta actitud, constituyó la clave para la superioridad que demostró en combate durante la II Guerra Mundial. La preparación de los futuros líderes se basaba en la generación de experiencia, modelo que impone desafíos y recursos colectivos. El conocimiento se consideraba secundario, ya que podía obtenerse individualmente.

Se promovía la iniciativa individual, dando espacio para el error y no observando al subordinado a menos que cometiera algo realmente equivocado y negativo.

El éxito del mando tipo misión (Auftragstaktik) descansa en forma importante sobre el conocimiento que el subordinado disponía de la intención del comandante y sus objetivos. En estas circunstancias, el subordinado tenía atribuciones para seleccionar el curso de acción que con mayor eficacia contribuía al cometido, manteniendo el papel de su unidad en el conjunto.



Hoy, las Fuerzas Armadas alemanas disponen de un avanzado estadio de conocimiento y han evolucionado al concepto **“Innere Führung”**.

Desarrollada en 1972 y actualizada en 1992, esta filosofía de conducta cívico-militar, introduce una concepción nueva, basada en el respeto al régimen democrático, los derechos humanos y la individualidad personal.

No obstante, mantiene y fortalece los elementos matrices de la **“Auftragstaktik”**, como se expone a continuación:



Es imperativo que el ejercicio del liderazgo, tanto en el servicio diario, como en el entrenamiento, imponga desempeñarse bajo estándares de alto estrés, apoyando a los soldados a reconocer la importancia de la disciplina y obediencia. Los soldados deben ser preparados en forma tan realista como sea posible. La voluntad para cumplir la misión se fortalecerá con la confianza que impone el carácter, habilidad y desempeño ejemplar de sus superiores.

El mando tipo misión (Innere Führung) juega un rol en la rutina diaria, particularmente en la comunicación interpersonal. Los superiores deben promover la conversación y el contacto.

El soldado será capaz de identificar restricciones en las tareas asignadas si reconoce la necesidad de su servicio y está comprometido con sus camaradas. La confianza entre superiores y subordinados es prerequisite para el liderazgo exitoso, especialmente, en situaciones de apremio. Debe promoverse la libertad de acción, compartiendo responsabilidad con el subordinado.

Superiores que enfrentan situaciones de riesgo y estrés junto a sus subordinados fortalecen la cohesión y promueven la camaradería, y por sobre todo, con su ejemplo personal demuestran liderazgo ante la dificultad y el peligro, forjando la confianza y temple de sus hombres.

B. LAS OPERACIONES³

El mando tipo misión es una filosofía de mando descentralizado, diseñada para situaciones complejas, dinámicas y contradictorias. Sostiene el modelo de guerra de maniobra y requiere un estilo de mando que promueva la descentralización, la libertad de acción, la velocidad y la iniciativa.

Dentro de los elementos del diseño operacional, en el esfuerzo principal se concentra el mayor poder de combate, normalmente, para llegar a una decisión favorable. Se materializa a través de la concentración de medios y recursos, en un área en donde el comandante espera alcanzar dicha decisión. No obstante, al disponer todos los subordinados del conocimiento de la intención superior y simultáneamente, de libertad de acción, se configura un enlace mental entre todos los mandos que se considera crucial para el éxito de la misión. La sinergia que otorga la iniciativa de todos los subordinados, que accionan directa o indirectamente en procura del éxito de este esfuerzo, es lo que permite en definitiva su consecución.



³ RDO-20001 "Reglamento de Operaciones". División Doctrina. 282 págs. Edición 2012.

C. EL MANDO⁴

Es la conducción de operaciones militares (y operaciones militares distintas de la guerra) en forma descentralizada, basada en órdenes tipo misión, para cumplirla en forma eficaz. El mando exitoso por misión es el resultado de que los comandantes en todos los escalones, ejercen la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante para llevar a cabo las misiones. Esto requiere un clima positivo de confianza y entendimiento mutuo. El mando exitoso por misión descansa en los siguientes cuatro elementos:

1. Intención del comandante.
2. Iniciativa de los subordinados.
3. Órdenes tipo misión.
4. Asignación de recursos.

Desde el punto de vista conductual, algunas de sus características son:

- Enfatiza la toma de decisiones oportuna.
- Se basa en crear confianza y entendimiento mutuo entre superiores y subordinados.
- Se interactúa más con autodisciplina que con imposición de disciplina.
- Tiende a ser descentralizado, informal y flexible.

El ejercicio del mando es el arte de decidir y emitir las órdenes precisas para cumplir una misión. Se basa en el conocimiento profesional, en la capacidad para percibir el estado de moral de sus subordinados, en una actitud que promueva la descentralización, la rápida actuación y la iniciativa.

Como principio del ejercicio del mando, la confianza es la piedra angular del liderazgo. Debe ganarse e ir de arriba hacia abajo en la cadena de mando. La confianza está basada en las cualidades personales, las competencias profesionales, el ejemplo personal y la integridad.



⁴ RDM-20001 "Reglamento de Mando y Control. División Doctrina. 280 págs. Edición 2009.



La comprensión mutua se apoya y deriva de la confianza del comandante y sus subordinados, se desarrolla mediante el entrenamiento, es esencial para conducir operaciones exitosas, y sus fuentes son:

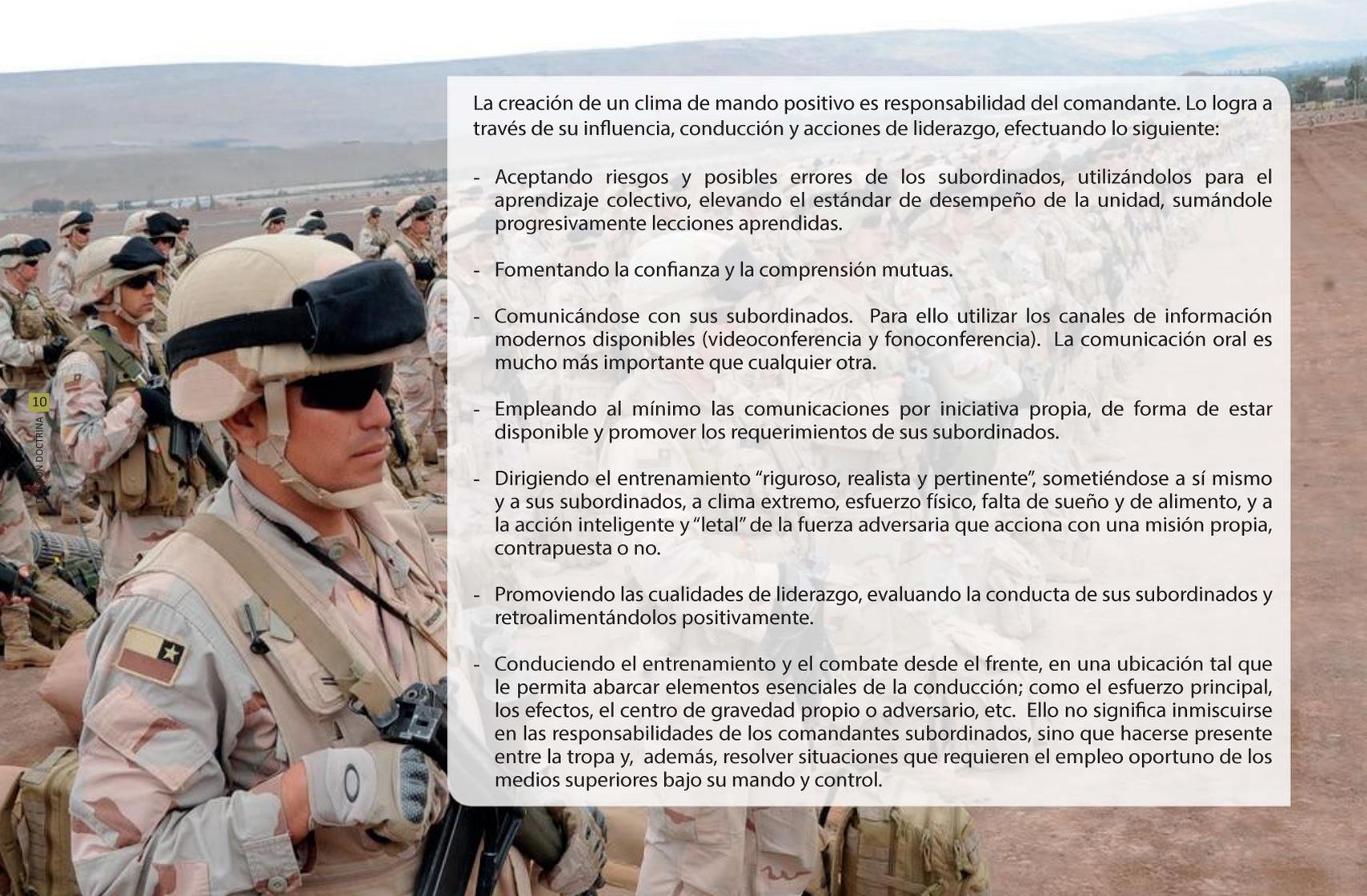
- La comunicación no verbal.
- La familiaridad, basada en conocimientos y experiencias compartidos.
- Desarrollo de la percepción común, que implica acuerdo en el qué efecto debe lograrse, asumiendo diferentes soluciones de cómo lograrlo.

La ejecución descentralizada es esencial para ganar y mantener la iniciativa en ambientes dinámicos y de incertidumbre. Sus características son:

- Delega la autoridad en la toma de decisiones. Puede hacerse explícita, indicándolo en la orden o implícita en la intención del comandante.
- Actúa con agilidad y usa la iniciativa para tomar decisiones que vayan más allá de la intención de su comandante⁵.
- Toma decisiones con la información disponible.
- Reduce la cantidad de información que fluye por la cadena de mando.
- Acorta y simplifica los planes y órdenes, con un mínimo intercambio verbal basado en la comprensión mutua.



⁵ RDM-20001. Pág. 45, art. 87.



La creación de un clima de mando positivo es responsabilidad del comandante. Lo logra a través de su influencia, conducción y acciones de liderazgo, efectuando lo siguiente:

- Aceptando riesgos y posibles errores de los subordinados, utilizándolos para el aprendizaje colectivo, elevando el estándar de desempeño de la unidad, sumándole progresivamente lecciones aprendidas.
- Fomentando la confianza y la comprensión mutuas.
- Comunicándose con sus subordinados. Para ello utilizar los canales de información modernos disponibles (videoconferencia y fonconferencia). La comunicación oral es mucho más importante que cualquier otra.
- Empleando al mínimo las comunicaciones por iniciativa propia, de forma de estar disponible y promover los requerimientos de sus subordinados.
- Dirigiendo el entrenamiento “riguroso, realista y pertinente”, sometiéndose a sí mismo y a sus subordinados, a clima extremo, esfuerzo físico, falta de sueño y de alimento, y a la acción inteligente y “letal” de la fuerza adversaria que acciona con una misión propia, contrapuesta o no.
- Promoviendo las cualidades de liderazgo, evaluando la conducta de sus subordinados y retroalimentándolos positivamente.
- Conduciendo el entrenamiento y el combate desde el frente, en una ubicación tal que le permita abarcar elementos esenciales de la conducción; como el esfuerzo principal, los efectos, el centro de gravedad propio o adversario, etc. Ello no significa inmiscuirse en las responsabilidades de los comandantes subordinados, sino que hacerse presente entre la tropa y, además, resolver situaciones que requieren el empleo oportuno de los medios superiores bajo su mando y control.

La mayoría de las decisiones tácticas de riesgo son intuitivas⁶. Si el entrenamiento no cumple con el parámetro de “realismo”, el escenario anterior no se produce, por lo que no se prepara a los comandantes subordinados consecuentemente. Así, el comandante debe inculcar la voluntad de aceptar el riesgo, conduciendo con el ejemplo y aceptando los posibles (y probables) errores que cometan sus subordinados, primero durante el entrenamiento y como fin último, en las operaciones.

Un clima de mando adecuado, con flexibilidad para cometer errores y aprender, permite que los subordinados ganen experiencia requerida para actuar con iniciativa y autonomía.

Existen dos tipos de errores: por acción y por omisión. Para fomentar el mando tipo misión, el comandante debe aceptar errores por acción. No hacerlo, fomenta a no actuar con audacia, iniciativa y aprovechar oportunidades tácticas, es decir, a actuar por omisión, lo que involucra una probabilidad mucho menor de errar.

Cometer errores es un elemento integral de la teoría de descubrir el aprendizaje, la metodología básica de las lecciones aprendidas. Para asegurarse que los subordinados aprendan de los errores, el comandante debe realizar lo siguiente:

- Dirigir con el ejemplo, asumiendo ante su unidad la responsabilidad de los errores colectivos cometidos ante el mando superior, y si son evidentes, aquellos de la propia acción de mando.
- Discutir públicamente cada error para determinar que sucedió y cómo evitarlo en el futuro, identificando el problema sistémico.
- Aprovechar toda instancia de entrenamiento, evento relevante, incidente o accidente en su unidad, para ejecutar una “Revista después de la acción” (RDA).
- Si es el caso, analizar el error individual y corregir consecuentemente al subordinado en privado, cuando ha faltado iniciativa y errado por omisión.
- Erradicar el concepto “cero defectos”, reemplazándolo por “tendencia a cero defectos”. Lo anterior, especialmente desde el enfoque del cuidado de la integridad física de la tropa.

⁶ RDM-20001. Pág. 101, art. 290.

D. DISCIPLINA⁷

El Reglamento de Disciplina es la norma entregada a las instituciones armadas por el Estado, para que se cumpla el servicio y desempeño profesional del militar, en el marco de la Constitución Política y las leyes.

Elementos que favorecen, promueven y coadyuvan al desarrollo del mando tipo misión:

- (Art.6) ... acreditar mucho amor al servicio, honrada ambición y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga, dar a conocer su valor, talento, preparación y constancia...
- (Art.7) El más grave cargo que se le puede hacer a un militar, particularmente a los oficiales, es el de demostrar falta de carácter, capacidad y conocimiento...
- (Art.11) Todo servicio, tanto en la paz como en la guerra, se hará con igual puntualidad y esmero como si estuviere frente al enemigo.
- (Art.16) (El superior...) Tiene el deber de servir de ejemplo y guía de sus subalternos, de estar constantemente preocupado por el bienestar de ellos y de guardarles las deferencias que se deban a personas con las cuales se comparten responsabilidades.
- (Art.17) Los militares que ejerzan el mando deben inspirar en sus subalternos respeto y obediencia, derivados de la propia preparación, conducta y ejemplo...
- (Art.18) El oficial, en todo momento, debe inspirar confianza en sus subalternos;...



La enseñanza de estos preceptos a través de la docencia, el adoctrinamiento y la instrucción en el Ejército, y su aplicación en el servicio de guarnición y en los ejercicios en terreno, deben contener los elementos que, introducidos por el superior, potencien el ejercicio del mando tipo misión y lo alejen de la interpretación contextual de aquellos aspectos que se apartan del espíritu del requerimiento de la guerra de maniobra.

Por ello, se debe estudiar su contenido plenamente vigente, para enseñarlos y aplicarlos en la forma que literalmente expresa la norma. En este sentido, los elementos que mal empleados desfavorecen, entorpecen y pueden debilitar el desarrollo del mando tipo misión, son:

- (Art.6) El militar debe tener presente que el único medio de hacerse acreedor al buen concepto y estimación de sus jefes es el de cumplir exactamente con las obligaciones de su grado...
- (Art.9) Cualquiera especie que pueda causar disgusto en el servicio o tibieza en el cumplimiento de las órdenes superiores...

- (Art.10) El superior no podrá disculparse con la omisión o descuido de sus inferiores en los asuntos que pueda o deba vigilar...
- (Art.12) Los militares de acuerdo con su jerarquía, tienen la responsabilidad del puesto que ocupan, deben cumplir las prescripciones reglamentarias y las órdenes de sus superiores, y hacer uso de iniciativa en aquellos casos no establecidos, pero que obedezcan a razones de necesidad, dignidad u honor.
- (Art. 20)... Toda orden del servicio impartida por un superior debe cumplirse sin réplica, salvo si el inferior que ha recibido la orden sabe que el superior, al dictarla, no ha podido apreciar suficientemente la situación...



E. CONCLUSIONES

El ejército de Alemania sigue constituyendo un modelo avanzado para el estudio e investigación de conceptos, procedimientos y técnicas.

La aplicación de su filosofía se basa en el “hacer” como campo de obtención de experiencias que moldean el “ser” y el “conocer”, bajo la guía de superiores expertos y validados, los que otorgan libertad de acción para desarrollar iniciativa y creatividad en un entorno de desempeño de alto estrés.

El Ejército de Chile dispone de una dilatada descripción de la filosofía, alcances y procedimientos que permiten disponer de una fuerza que bajo los preceptos del mando tipo misión, accionen aplicando el modelo de guerra de maniobras. Si bien, es factible de reconocer cierta superposición, redundancia y extensión conceptual, los cuales deberán solucionarse, la herramienta para desarrollar la capacidad de conducir acciones en el marco del mando tipo misión existe en la doctrina implementada a partir del 2008. No obstante, es posible establecer que muchos elementos conceptuales ya estaban presentes en los textos doctrinarios que los precedieron.

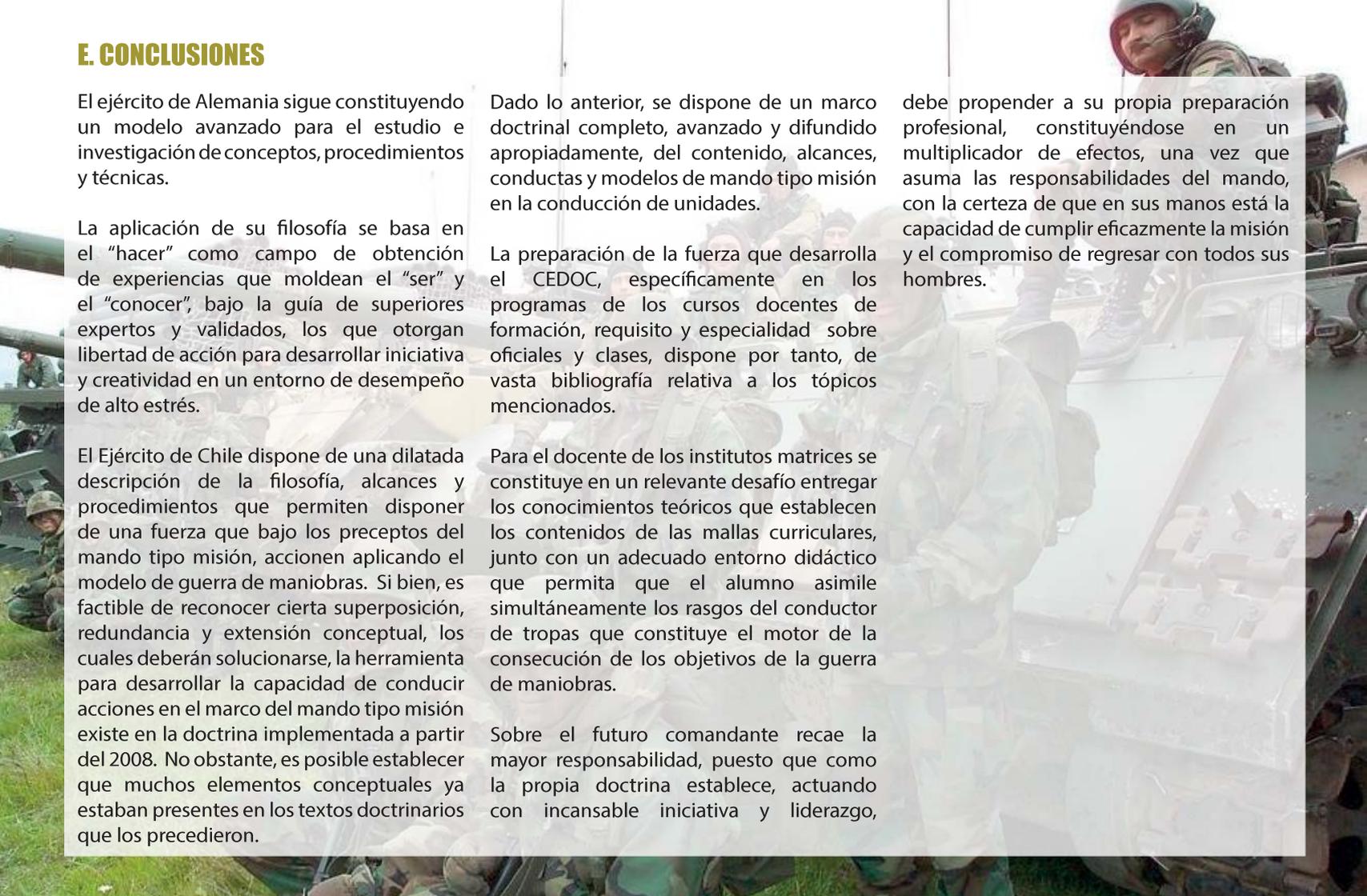
Dado lo anterior, se dispone de un marco doctrinal completo, avanzado y difundido apropiadamente, del contenido, alcances, conductas y modelos de mando tipo misión en la conducción de unidades.

La preparación de la fuerza que desarrolla el CEDOC, específicamente en los programas de los cursos docentes de formación, requisito y especialidad sobre oficiales y clases, dispone por tanto, de vasta bibliografía relativa a los tópicos mencionados.

Para el docente de los institutos matrices se constituye en un relevante desafío entregar los conocimientos teóricos que establecen los contenidos de las mallas curriculares, junto con un adecuado entorno didáctico que permita que el alumno asimile simultáneamente los rasgos del conductor de tropas que constituye el motor de la consecución de los objetivos de la guerra de maniobras.

Sobre el futuro comandante recae la mayor responsabilidad, puesto que como la propia doctrina establece, actuando con incansable iniciativa y liderazgo,

debe propender a su propia preparación profesional, constituyéndose en un multiplicador de efectos, una vez que asuma las responsabilidades del mando, con la certeza de que en sus manos está la capacidad de cumplir eficazmente la misión y el compromiso de regresar con todos sus hombres.



Dice un viejo aforismo militar: *“aquello que no se practique en la paz, será inviable en la guerra”*. A ello, se agrega que: *“aquello que no se practique en el cuartel, será inviable en terreno”*.

DIVDOC





DIVISIÓN
DOCTRINA