



¡ATENCIÓN!: TENEMOS ALGO QUE HACER ENTRE TODOS Y ES IMPORTANTE

El Ejército de Tierra quiere incorporar la filosofía del mando orientado a la misión como forma de actuación en el horizonte de 2035. Más allá de un estilo de mando o de la implantación de sistemas tecnológicos de mando y control, el mando orientado a la misión exige de todos los componentes del Ejército un ejercicio de responsabilidad profesional y de madurez personal para combatir y trabajar en equipos cohesionados por la confianza, expresar claramente el propósito del jefe, actuar con iniciativa, asumir riesgos y tolerar el error

José María Millán Martínez

General de división DEM

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el secreto de «mandar bien»? Este artículo pretende esbozar una respuesta a esta pregunta. Sin establecer modelos, modos o tipos de mando, el Ejército de Tierra tiene una idea del arte del buen mandar que consiste en aplicar los principios básicos del mando orientado a la misión; el arte del buen mandar es el mando orientado a la misión.

Cuando el general Varela tomó el mando como jefe del Ejército elaboró una directiva con lo que denominó su *Propósito* y la difundió a toda la Institución. Un año más tarde lo ha completado con su *Visión* para el horizonte temporal de 2035. En las últimas Jornadas de Retos Futuros se ha repasado cómo queremos que se conforme este futuro próximo, dominado por el desarrollo de tecnologías disruptivas, inteligencia artificial, etc.

Pero la primera preocupación que expresaba el jefe del Ejército no se refería a la técnica. Los dos primeros párrafos de su *Propósito* estaban dedicados al hombre: «el centro de gravedad de nuestro Ejército es el combatiente y es nuestra primera prioridad su formación, motivación y moral. En todos los niveles de mando es fundamental la cohesión del equipo, factor esencial para alcanzar la eficacia, promover la iniciativa de los jefes de unidad y respetar estrictamente los encuadramientos tácticos del personal [...]».

En definitiva, el Ejército considera que el elemento de importancia decisiva en el combate es el hombre, ser

racional, inteligente y libre, dueño de sí y dueño de sus actos. El ser humano en el combate es nuestra preocupación fundamental. El punto focal de nuestra actuación es prepararlo (prepararnos) para prevalecer en el combate y que su victoria colabore eficazmente para ganar la guerra, para superar el conflicto, para defender a España.

«El centro de gravedad de nuestro Ejército es el combatiente y es nuestra primera prioridad su formación, motivación y moral»

Estas reflexiones se dirigen a las capacidades, actitudes, valores y conceptos que solo el ser humano, el combatiente, es capaz de desarrollar: equipo, cohesión, iniciativa, propósito, responsabilidad y madurez. Estos son los elementos que debidamente aprendidos, asumidos y practicados conforman la filosofía de actuación que queremos ver establecida en 2035 y que denominamos *mando orientado a la misión*.

MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN. UNA FILOSOFÍA DE ACTUACIÓN

El mando orientado a la misión es una filosofía de actuación, no una técnica por la cual se obtiene la forma óptima de dar órdenes. Tampoco es un estilo de mando que pueda ser sustituido por otro en función de la necesidad de cada momento y pueda verse afectado por las modas. Como filosofía de actuación, el mando orientado a la misión debe impregnar nuestro desempeño personal en combate y durante

la preparación para el combate. Tiene, por tanto, vocación de permanencia y afecta al Ejército como institución.

Esa actuación se basa en hacer de nuestras unidades equipos cohesionados en los que la causa íntima de cohesión es la confianza entre el jefe y los subordinados. El jefe debe expresar con claridad qué pretende conseguir con la misión que asigna, es decir, expresar claramente su propósito. El propósito permite a los subordinados ejercer una amplia iniciativa, que llamaremos *iniciativa disciplinada* porque está supeditada al propósito del mando. Fundamentándose en esa confianza entre jefe y subordinados, el primero está dispuesto a asumir los errores de estos últimos cuando estén enfocados a la misión y dentro de los límites éticos; unos y otros aceptan, en consecuencia, riesgos prudentes.

La filosofía del mando orientado a la misión exige un ejercicio de autoridad y dirección, es decir, de liderazgo por parte del jefe: para cohesionar equipos, generar confianza y facultar a los jefes subordinados a actuar con iniciativa. Esta forma de actuar proporciona a las unidades terrestres en combate la agilidad y la capacidad de adaptación imprescindibles en un entorno VUCA: volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Cuando la 13 Compañía de paracaidistas del capitán García del Castillo entró en combate en Ludina, Afganistán, su jefe ya había conseguido imbuir en su unidad esta filosofía de mando. La 13 Compañía ya era un equipo cohesionado, formado por otros equipos más pequeños entre los que se había establecido una relación de íntima confianza. En este sentido, el mando orientado a la misión es un estado final deseado; debe entenderse como la culminación de un proceso de generación, confirmación y reforzamiento de equipos cohesionados.

EL EQUIPO

En el mando orientado a la misión el equipo es más importante que las individualidades. Debemos reconocer que se ha dado en los últimos tiempos una excesiva importancia al liderazgo

enfocado exclusivamente en la persona del líder. Esto nos ha desorientado en la apreciación del elemento clave de nuestra actuación, que es el equipo cohesionado gracias a la confianza entre sus componentes.

Hacer equipo exige del mando profundizar en el conocimiento de sus subordinados. En palabras del general Collin Powell: «dejas de ser líder el día que tus soldados dejan de contarte sus problemas». Dentro del equipo cohesionado hay colaboración, hay solidaridad, hay sacrificio por el compañero. Hacia el jefe del equipo hay colaboración y obediencia.

El jefe, por su parte, se pone al servicio del equipo, al servicio de sus subordinados: porque sabemos bien que mandar es servir.

Se nos ha enseñado en las academias que la primera responsabilidad de cualquier mando es la preocupación constante por nuestros subordinados y que adquieran y mejoren sus conocimientos tácticos y técnicos, su formación moral y sus condiciones físicas, porque estos son los tres pilares en los que se soporta el hombre en el combate.

Es una labor permanente de transmisión de conocimientos y de modelado de actitudes en la que es imprescindible el ejemplo, porque no se enseña lo que se sabe, se enseña lo que se es. El jefe, independientemente de su nivel, será siempre valorado por sus virtudes humanas y en estas encontrará la base más sólida de su autoridad. «Se obedece un mandato», decía Ortega, pero se es dócil a un ejemplo; «el derecho a mandar», continuaba, «es una consecuencia de la ejemplaridad».¹

Cuando el jefe se convierte en referencia de integridad y facilita el conocimiento profundo entre los componentes del equipo aparece la generosidad que permite pasar del «yo y mis objetivos» al «nosotros y la meta común», que es la misión.

Podemos asumir que los soldados combaten por patriotismo, por la bandera o por el honor de las armas, pero no hay evidencias empíricas de estos supuestos en ningún país del mundo.

El jefe, independientemente de su nivel, será siempre valorado por sus virtudes humanas y en estas encontrará la base más sólida de su autoridad

El soldado combate por sus compañeros y por los líderes en los que confía, porque sabe que ellos piensan lo mismo que él y por eso no será abandonado nunca en el campo de batalla. «Quien mi espalda cubre, la suya protejo», parece pensar. El auténtico soldado, escribía Chesterton, no lucha porque odie al que tiene enfrente, sino porque ama al que está en la retaguardia, y para eso se apoya en quien tiene a su lado.

Sin embargo, debemos ser conscientes de que la estructura mental que estamos imponiendo en la carrera militar se basa en la rivalidad entre las personas que compiten por una misma cosa. La implantación del mando orientado a la misión debe sustituir este paradigma de competición por el espíritu de colaboración.

LA COHESIÓN Y LA CONFIANZA

La cohesión que requiere el mando orientado a la misión es más que una interdependencia colegiada. Es una actitud, una disposición del ánimo que se fundamenta en elementos intangibles compartidos por todos, como la unidad de doctrina, los valores de la Institución o el espíritu de cuerpo. Ata a los componentes de la unidad al compromiso también intangible expresado en el propósito del jefe. Por eso, la cohesión es la mejor medida de protección de la fuerza que un jefe puede adoptar. La unidad nos da la fuerza, la solidaridad la cohesión.

La cohesión de una unidad puede perderse, incluso en las unidades de élite, si el ámbito de la misión es defectuoso, si el propósito es difuso, si cambiamos de puesto a las personas sin

motivo o si estas no comparten los mismos principios y valores que definen la carrera de las armas.

No es posible entrar en combate con garantías de éxito si la unidad no está cohesionada.

En una unidad militar la confianza se gana, no puede imponerse, porque es consecuencia natural del ejercicio de la libertad personal de los componentes del equipo. Confiar es un acto de la voluntad, una decisión libre adoptada por el mando y los subordinados. Por esta razón, el mando orientado a la misión requiere un alto grado de madurez personal en todos ellos.

La confianza consiste en fiarse de las palabras o de los hechos, pero sobre todo, en defender y afirmar la libertad personal de los demás. Si el que manda es negativo y desconfiado, cae en la tiranía y atenta contra la libertad individual de sus subordinados.

En nuestro caso, como soldados que hemos respondido a una vocación de servicio, alcanzamos nuestra plena libertad cuando nos entregamos totalmente al servicio.

Cuando somos depositarios de la confianza de nuestros jefes nos convertimos en causa de su esperanza. A nosotros nos corresponde justificar toda la confianza que se nos confiere y poder escuchar: mereció la pena confiar en ti. Por eso, cada uno de nosotros puede reflexionar de esta manera: si yo, con mis limitaciones y fallos que bien conozco, he sido alguna vez digno de la confianza de mis jefes, ¿por qué no pueden ser también mis subordinados depositarios de mi confianza?

Debemos insistir en que el mando orientado a la misión, basado en la cohesión y la confianza, es la culminación de un proceso. Ningún jefe podrá confiar en sus subordinados si no los conoce, si no los instruye, si no los ayuda a madurar y crecer en los valores de la milicia y si no es para ellos un ejemplo de integridad y de madurez personal.

En este sentido, el mando orientado a la misión es el concepto más elevado de mando y deben aplicarlo los jefes de todos los niveles. Requiere que todos sean responsables de sus actos. La nuestra será una organización madura cuando nuestra actuación habitual se base en la confianza y, por ella, en el compromiso y la colaboración².



El mando orientado a la misión requiere que todos sean responsables de sus actos y deben aplicarlo los jefes de todos los niveles



EL RIESGO Y EL ERROR

La gestión del riesgo y del error está hermanada con la confianza. Nuestra sociedad pretende alcanzar la situación de «error cero» cuando aplica su mentalidad de conseguir una perfección aparente, la ausencia de defectos. Sin embargo, el error es necesario porque no es lo contrario del acierto, sino que lleva a él siempre que se incorpore al proceso de aprendizaje. El buen juicio es fruto de la experiencia y la experiencia lo es de nuestros errores.

El mando orientado a la misión exige que el jefe asuma los errores cometidos en el ejercicio de una iniciativa disciplinada cuando, de una manera honesta, la acción se ha orientado hacia el propósito pero no

ha conseguido los resultados esperados. La unidad tenderá a la excelencia y el progreso culminará en la perfección cuando el proceso de lecciones aprendidas sea asumido por todos sus componentes.

El mando que respalda los fallos de sus subordinados les inspira confianza. Confortados por ella, estos últimos asumirán riesgos y replicarán esa postura hacia su cadena subordinada.

LA NECESIDAD Y LA TECNOLOGÍA

Necesitamos implantar la filosofía del mando orientado a la misión porque el rostro de la guerra ha cambiado. La victoria en el siglo XIX dependía fundamentalmente de la habilidad del general. El 31 de agosto de 1813, el general Freire, al mando del ejército

de Galicia, infligió una severa derrota a las tropas del mariscal Soult en la batalla de San Marcial, en las proximidades de San Sebastián. Las crónicas detallan las heroicas actuaciones de los generales Díaz Porlier, Ezpeleta o Mendizábal, o de algún jefe de regimiento. Pero en este relato bélico apenas aparecen los nombres de los capitanes o de los cabos. El protagonista es el mando como líder aislado.

En el siglo XX el interés se centra en un capitán. El capitán de ingenieros Aramburu Topete, protagonista de la batalla de Krasny Bor, librada el 10 de febrero de 1943, era jefe de una posición defensiva situada en la dirección principal de ataque enemigo. A pesar del furor con que fue acometido, su posición fue la última en caer conquistada. Gracias a sus disposiciones y condiciones especiales de inteligencia y valor, desvió el avance enemigo y le causó enormes pérdidas. Tras 16 horas ininterrumpidas de combate, sin auxilio, sin enlace, sin noticias del exterior, decidió abandonar la posición y romper el cerco, en contra de la misión recibida pero consciente de que su resistencia ya no colaboraba con el propósito del mando. No todos recuerdan el nombre del general que mandaba en ese momento la división española en Rusia. No era Muñoz Grandes.

La victoria en la guerra contemporánea depende más del cabo que se encuentra en vanguardia alejado del





mando que de los estados mayores y órganos de dirección estratégica o política de retaguardia. El general Powell afirmaba con rotundidad el siguiente axioma de la guerra: «el jefe que está desplegado en el terreno siempre tiene razón y el escalón de retaguardia siempre está equivocado, mientras no se demuestre lo contrario».

Hoy el campo de batalla presenta mayor letalidad y una forma de operar dispersa y descentralizada que mantiene las capacidades desplegadas en constante movimiento para concentrarlas oportunamente³. En este entorno es imprescindible la actuación de jefes capaces de tomar decisiones buenas (aunque no sean las mejores) pero justificadas por el propósito y oportunas, y en toda la cadena de mando, desde el general jefe hasta el cabo de escuadra.

Afirma el general Casey, JEM del US Army, que en el entorno operativo caótico actual las personas tienden a la inacción, aturcidas por los cambios rápidos y las turbulencias. Y para tener éxito es clave actuar. Para vencer hoy necesitamos aplicar el mando orientado a la misión, porque introduce otro VUCA: visión, iniciativa, comprensión y agilidad.

**«El jefe que está
desplegado
en el terreno
siempre tiene
razón y el escalón
de retaguardia
siempre está
equivocado,
mientras no se
demuestre lo
contrario»**

El mando orientado a la misión supera el paradigma «decisión centralizada, ejecución descentralizada», y lo reemplaza por descentralizar las decisiones. Para ello es preciso dar órdenes orientadas al propósito, habilitar la iniciativa de todos los escalones de mando y capacitar, facultar,

fortalecer y dar autonomía a nuestros líderes para que actúen adaptativa y ágilmente.

La guerra no puede simplificarse mediante la aplicación científica de la tecnología ni esta sirve para controlar el caos. No implantaremos la filosofía del mando orientado a la misión con más sistemas de mando y control ni con mejores sensores de obtención de información.

En la Guerra Fría se desarrollaron sistemas voluminosos y pesados, diseñados para vencer por atrición. Con la globalización han aparecido sistemas veloces que rompen el ciclo de inteligencia del enemigo. Pero nos encontramos ya en un nuevo paradigma, la posmodernidad, en la cual solo el ágil es capaz de adaptarse al cambio.

Dicho de otra manera: los medios tecnológicamente avanzados proporcionan velocidad en el campo de batalla, pero solo el hombre es capaz de actuar con la agilidad imprescindible para prevalecer en el combate moderno. Hemos de aprovechar el progreso tecnológico no para controlar al escalón subordinado, sino para proporcionarle la información suficiente que potencie su iniciativa y, por tanto, su agilidad.



El general McChrystal apunta la necesidad de combinar la capacidad de adaptación, la agilidad y la cohesión de los pequeños equipos con la potencia y los recursos de la gran organización que es el Ejército; es decir, un equipo de equipos.

A pesar de que el combate es en esencia caos, se afronta generalmente como un conjunto de problemas lineales que pueden ser definidos y acotados con claridad. En ellos se identifica con facilidad la situación final deseada y las condiciones iniciales parecen inalterables. Se establecen voluminosos y detalladísimos planes que pretenden dirigir los procesos que conducen a la solución ideada.

Sin embargo, el combate es un problema complejo en el que las situaciones finales no son proporcionales a las condiciones iniciales. En su transcurso aparecen nuevas variables inicialmente imprevistas que difuminan, cuando no ocultan, el impacto de nuestras acciones.

Este tipo de problemas requiere soluciones adaptativas y ágiles que disuelvan la incertidumbre, adoptadas por jefes facultados (*empoderados*, en el lenguaje actual) por la confianza

de sus superiores, por la claridad del propósito y por la prevalencia de la misión. Para vencer en el combate moderno necesitamos actuar en los parámetros del mando orientado a la misión.

CONCLUSIÓN

El mando orientado a la misión es una filosofía de actuación que exige a los jefes de unidad crear equipos cohesionados por la confianza entre sus componentes, expresar el propósito que pretenden conseguir con las misiones que asignan, promover la libertad de acción y aceptar riesgos prudentes y los errores de los subordinados, que actuarán con iniciativa, y ser ágiles y adaptarse a los cambios de situación.

Actuar siguiendo el mando orientado a la misión permite a los subordinados aprovechar las oportunidades que se presentan en el combate para imponer nuestra voluntad al enemigo. Requiere que todos los niveles de mando asuman su responsabilidad: nos exige una entrega generosa a los demás, multiplicar nuestra vocación de servicio, porque de lo contrario nunca formaremos un verdadero equipo.

Actuar siguiendo el mando orientado a la misión es dejarse guiar por los valores que nuestra Institución considera esenciales y ser conscientes de que difícilmente aparecerán en la batalla si no los practicamos diariamente.

Actuar siguiendo el mando orientado a la misión requiere liderazgo. Sin esta filosofía de mando no es posible planear, dirigir y ejecutar las operaciones terrestres actuales; no será posible vencer en el próximo combate.

NOTAS

1. Ortega y Gasset. «Patología Nacional. III. Ejemplaridad y docilidad». *El Sol*, n.º 1418, 23 de febrero de 1922.
2. La madurez es un recorrido desde el yo hasta el nosotros. Pasamos de la dependencia total al deseo adolescente de la independencia; descubrimos con la madurez la interdependencia para culminar con la entrega vocacional que supone la trascendencia.
3. Panel «Las futuras operaciones interarmas», RUSI Land Warfare Conference. Citado en el *Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035*, p. 36. ■