



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

EL MANDO ORIENTADO A LA MISIÓN. SITUACIÓN ACTUAL Y NECESIDADES DE ENSEÑANZA Y FORMACIÓN

Autor

C.A.C. JUAN GASTÓN GARCÍA SALIDO

Director/es

Director académico: Tcol. D. Carlos Ruiz López

Director militar: Cap. D. Lucas Rafael Finazzi Aranda

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2021





AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer el gran apoyo, guía y comprensión que el Teniente Coronel de Caballería D. Carlos Ruiz López me ha brindado durante la realización de este trabajo. También quiero agradecer a todos los profesores del CUD por las enseñanzas recibidas durante estos cuatro años.

En segundo lugar, agradecer al Grupo de Caballería 'Reyes Católicos' II de la Legión, de la Brigada 'Rey Alfonso XIII' II de la Legión, por el gran apoyo otorgado durante la realización del trabajo en dicha Unidad, así como por su continua disponibilidad, su ayuda incondicional a la hora de recopilar información, y su gran profesionalidad. En especial agradecer al Capitán D. Jacobo Castaño Martín, a los Tenientes D. Sergio Sánchez Villa, D. Antonio López Añón, y D. Jesús Santos García, así como a todos los mandos y personal de tropa del ELAC 2 del Grupo Reyes Católicos II de la Legión.

Por último, agradecer a mi familia y a mi novia por su constante apoyo durante mi período de formación en este centro. Sin duda, sin su apoyo no habría sido posible completarlo.



RESUMEN

Estudio de la situación actual del Mando Orientado a la Misión en las Unidades de Caballería del Ejército de Tierra, así como las necesidades de enseñanza y formación al respecto.

El presente trabajo pretende realizar un análisis del estilo de mando por directivas o, como se conoce en el Ejército de Tierra, Mando Orientado a la Misión. En este trabajo se trata, por tanto, la problemática del tiempo empleado en la toma de decisiones en el estilo de mando tradicional, en gran medida debido al excesivo control sobre el subordinado, y la necesidad de éste de transmitir todo lo ocurrido, así como la espera obligatoria a la confirmación del mando para poder ejecutar cualquier tipo de acción. Como alternativa a este estilo de mando se presenta el Mando Orientado a la Misión.

Esta filosofía de mando, procedente del concepto *Auftragstaktik*, alcanzó su máximo esplendor durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial. A partir de entonces han sido muchos los países que han decidido adoptar dicha filosofía como estilo de mando en sus Ejércitos.

El Mando Orientado a la Misión se basa en la descentralización de la toma de decisiones, otorgando la iniciativa al más bajo nivel. Con esto se consigue acortar el ciclo de la decisión y reducir enormemente los tiempos en la toma de decisiones a nivel operacional y estratégico; lo cual resulta fundamental en los conflictos bélicos.

Para estudiar el modo en que se aplica actualmente el Mando Orientado a la Misión en el Ejército de Tierra, y las necesidades de enseñanza y formación del personal en este estilo de mando; se llevarán a cabo los siguientes métodos de estudio:

Evaluación a Cuadros de Mando (Oficiales y Suboficiales), para comprobar que disponen de los conocimientos necesarios para aplicar este estilo de mando a su nivel.

Encuestas a Cuadros de Mando y Tropa, para analizar en qué medida se aplica este estilo de mando en una Unidad de Caballería desde la perspectiva directa de sus integrantes.

Análisis y estudios de viabilidad, comprobando y estudiando la actual orgánica del Ejército de Tierra, para la obtención de los beneficios y costes de la aplicación del Mando Orientado a la Misión en una Unidad de Caballería.

También se propondrán las posibles acciones que pueden mejorar el modo de aplicación de este estilo de mando en el Arma de Caballería, como son: la ejecución de una serie de evaluaciones periódicas en ejercicios y temas tácticos; y, el incremento en las horas de formación recibidas por parte de los integrantes del Ejército de Tierra en lo relativo a liderazgo y mando descentralizado durante su período de formación en las Academias y Centros de Formación.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Mando de Unidades Militares, Toma de decisiones.



ABSTRACT

Study, analysis and assessment of the Spanish version of Mission Command. Future needs of teaching and training, targeting small Units of the Cavalry branch.

This End-of-Degree Project seeks to study the Spanish style of leadership known as 'Mando Orientado a la Misión', which is based in the American 'Mission Command'. In this work, therefore, the problem of the time spent in making decisions in the traditional command style is dealt with, largely due to the excessive control over the subordinate, and the need for this to transmit everything that happened, as well as the obligatory wait for the confirmation from the command to be able to carry out any type of action. As an alternative to this style of command, Mission Oriented Command is presented.

This philosophy of command, derived from the Auftragstaktik concept, reached its peak during the course of the Second World War. Since then, many countries have decided to adopt this philosophy as a command style in their armies.

Mission Oriented Command is based on decentralizing decision-making, granting initiative to the lowest level. With this, it is possible to shorten the decision cycle and greatly reduce decision-making times at an operational and strategic level; which is fundamental in war conflicts.

To study the way in which Mission Oriented Command is currently applied in the Army, and the teaching and training needs of personnel in this command style; the following study methods will be carried out:

Evaluation to Commands (Officers and Non-commissioned officers), to verify that they have the necessary knowledge to apply this style of command at their level.

Surveys of Command and Troops, to analyze to what extent this command style is applied in a Cavalry Unit from the direct perspective of its members.

Analysis and feasibility studies, checking and studying the current organization of the Army, to obtain the benefits and costs of the application of Mission Oriented Command in a Cavalry Unit.

Possible actions that can improve the application of this command style in the Cavalry Weapon will also be proposed, such as: the execution of a series of periodic evaluations in exercises and tactical topics; and the increase in the hours of training received by the members of the Army in relation to leadership and decentralized command during their training period in the Academies and Training Centers.

This project presents the problems of Detailed Command, analyzing the amount of time required to complete the whole process of decision-making, mainly because the necessity of communicating every action taken to superiors, and waiting for confirmation and new orders. Furthermore, this project proposes Mission Command as the perfect alternative for this kind of leadership style.

KEYWORDS

Leadership, Command in Military Units, Decision-Making.



INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN	II
PALABRAS CLAVE.....	II
ABSTRACT	III
KEYWORDS.....	III
INDICE DE CONTENIDO	IV
INDICE DE FIGURAS	VI
INDICE DE TABLAS	VII
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Definición	1
1.2 Origen	2
1.3 Aplicación en el Ejército de Tierra	3
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	9
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE	9
2.2. METODOLOGÍA	9
2.2.1 Métodos Cualitativos.....	10
2.2.2 Métodos Cuantitativos	12
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO (ESTADO DEL ARTE)	13
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	15
4.1 Evaluación Cuadros de Mando.....	15
4.2 Encuestas.....	17
4.3 Diagrama de flujo.....	19
4.4 Análisis DAFO.....	22
4.5 Diagrama de Pareto	23



4.6 Estudio de viabilidad	24
4.6.1 Viabilidad técnica.....	24
4.6.2 Viabilidad socio-cultural	24
4.6.3 Viabilidad económica.....	25
5. CONCLUSIONES	25
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27



INDICE DE FIGURAS E ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Erwin Rommel planeando una operación con sus hombres durante la II GM. Fuente: cienciahistorica.com</i>	2
<i>Ilustración 2. Ámbitos de actuación en operaciones. Fuente: Research Gate</i>	4
<i>Ilustración 3. Brigada experimental 2035. Fuente: MINISDEF</i>	5
<i>Ilustración 4. OODA loop o “Ciclo de Boyd”. Fuente: DIDOM</i>	6
<i>Ilustración 5. Componentes de la Brigada experimental 2035 se preparan para un ejercicio táctico. Fuente: Defensa.com</i>	6
<i>Ilustración 6. Vehículo de combate ruedas 8x8 Dragón. Fuente: Blog Galaxia Militar</i>	7
<i>Figura 1. Bases del Mando Orientado a la Misión. Fuente: CODE 02/19</i>	8
<i>Ilustración 7. Vehículo de exploración de Caballería durante el ejercicio ‘PARECA’. Fuente: Biblioteca Virtual de Defensa</i>	10
<i>Ilustración 8. Alférez de Caballería realizando una Patrulla de Oficiales. Fuente: Elaboración propia</i>	11
<i>Figura 2. Adopción, adaptación y puesta en práctica. Fuente: ‘Transforming Command’, Eitan Shamir</i>	14
<i>Ilustración 9. Vehículo de Reconocimiento y Combate de Caballería enmascarado. Imagen obtenida por el Tte. Villa durante la realización de una jornada de instrucción continuada</i>	16
<i>Figura 3. Gráfica que muestra la iniciativa permitida a los subordinados. Fuente: Elaboración propia</i>	17
<i>Figura 4. Diagrama de sector que muestra la predisposición a tomar la iniciativa por parte de CUMA’s. Fuente: Elaboración propia</i>	18
<i>Figura 5. Diagrama de sector que muestra la predisposición a la delegación en subordinados mediante los elementos de una Orden Tipo Misión. Fuente: Elaboración propia</i>	18
<i>Figura 6. Ciclo de la decisión en Mando Centralizado. Fuente: Elaboración propia</i>	19
<i>Figura 7. Ciclo de la decisión Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia</i>	20
<i>Ilustración 10. Vehículo de Reconocimiento y Combate de Caballería (VRCC) del Ejército de Tierra Español. Fuente: Blog Galaxia Militar</i>	30
<i>Ilustración 11. Ilustración 5: Vehículo de Exploración de Caballería (VEC) del Ejército de Tierra Español. Fuente: Twitter Fuerza Terrestre</i>	30
<i>Ilustración 12. Carros de Combate Leopardo 2E formados en línea durante la realización de unas maniobras. Fuente: Defensa.com</i>	31
<i>Ilustración 13. Futuro Carro de Combate Main Ground Combat System (MGCS), pieza fundamental de la Fuerza 35. Fuente: Blog Galaxia Militar</i>	31
<i>Ilustración 14. Operador del RPAS RAVEN perteneciente a la BRILAT. Fuente: Infodron</i>	32



INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Tabla comparativa Mando Orientado a la Misión y Mando Centralizado. Fuente: Research Gate.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2. Análisis DAFO de un Escuadrón de Caballería al aplicar el Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 3. Diagrama de Pareto Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4. Tabla de Modos de fallo. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5. Análisis coste-beneficio aplicación Mando Orientado a la Misión en una Unidad de Caballería. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6. Encuesta relativa a la formación en Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 7. Encuesta relativa a la aplicación del Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8. Diagrama de Gantt relativo a la realización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 9. Lista de actividades relativas a la realización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>29</i>



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- AMFE: Análisis Modal de Fallos y Efectos
- BMS: Battle Management System (Sistema de Mando y control)
- CAS: Close Air Support
- COIN: Contrainsurgencia
- CP: Check Point
- CUMA: Cuadro de Mando
- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- DIDOM: Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales
- EEUU: Estados Unidos
- ELAC: Escuadrón Ligero Acorazado
- LPOS: Línea de Posiciones
- MADOC: Mando de Adiestramiento y Doctrina
- MC: Mission Command
- NOPs: Normas Operativas
- NPR: Número de Prioridad de Riesgos
- OPORD: Orden de Operaciones
- OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte
- QRF: Quick Reaction Force (Fuerza de Rápida Reacción)
- SLAC: Sección Ligero Acorazada
- TOC: Tactical Operation Center (Centro de Operaciones)
- TTPs: Tácticas, Técnicas y Procedimientos
- VEC: Vehículo de Exploración de Caballería
- VRCC: Vehículo de Reconocimiento y Combate de Caballería
- ZRN: Zona de Reunión



1. INTRODUCCIÓN

“Las nuevas armas requieren nuevas tácticas. Nunca ponga vino nuevo en odres viejos”

Coronel General Heinz Guderian (1888-1954)

1.1 Definición

El Ejército de Tierra se estructura de manera jerárquica, de modo que las órdenes son emitidas de manera descendente hasta ser ejecutadas. Posteriormente, la información viaja de manera ascendente desde los elementos que ejecutan hasta llegar a los elementos que toman las decisiones. Con esa información obtenida se emiten nuevas órdenes y así de manera continua. De este modo, un Capitán Jefe de Escuadrón dicta unas órdenes a sus Tenientes Jefes de Sección, y éstos a su vez, emiten las respectivas órdenes a los Suboficiales a cargo de los Pelotones. Tras ser ejecutadas por éstos, se produce un cambio en la situación del campo de batalla, por lo que hay que tomar nuevas decisiones al respecto. El modo de emitir éstas órdenes, así como el grado de descentralización con que se toman las decisiones están marcadas tanto por la propia cultura de cada ejército como por el estilo de mando de cada Jefe.

Dentro de los estilos de mando, encontramos enfoques autocráticos, democráticos, laissez-faire. Cada uno de ellos se caracteriza por un mayor o menor control sobre las acciones de los subordinados (Aiger, 2018). Esto es, que no basta con emitir una orden, sino que es necesario controlar que ésta se ejecuta de manera correcta. Para ello, el mando tiene que comprobar el modo de actuación de sus subordinados, y en caso de que sea necesario, corregir las acciones de éstos, para que la orden que ha dado se cumpla correctamente.

El tema que abarca este trabajo gira en torno a la aplicación de un estilo de mando concreto, conocido en el Ejército de Tierra como Mando Orientado a la Misión. Éste estilo, adaptado del modelo americano ‘Mission Command’, se basa en una descentralización absoluta en la toma de decisiones, fomentando la iniciativa al nivel más bajo. La aplicación de este estilo libera al mando de controlar constantemente las acciones de sus subordinados, a la vez que consigue sacar partido de las diferentes situaciones que van surgiendo en el campo de batalla, permitiendo a los combatientes de primer nivel tomar la iniciativa.

El Mando Orientado a la Misión se apoya en tres pilares: competencia profesional, tolerancia al riesgo, y unidad de doctrina (Shamir, 2011). Resulta fundamental que se cumplan estas tres premisas para una aplicación exitosa de este estilo de mando. Además, para entender este estilo de mando es necesario comprender una serie de conceptos, los cuales serán expuestos a continuación:

Como resalta la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (DIDOM), en su concepto derivado, elaborado en 2020; el propósito del mando se trata de un elemento fundamental a la hora de emitir una orden. Éste hace referencia al objetivo final que el mando desea conseguir. Puede ser diferente a la misión encomendada a un subordinado, por lo que es fundamental que todos los componentes de la Unidad lo conozcan a la perfección. Puede darse la situación de que para cumplir el propósito del mando haya que desviarse del cumplimiento de la misión; y es aquí donde la iniciativa de los combatientes de primer nivel juega un papel crucial. (DIDOM, 2019)

La forma de emitir una orden. Tradicionalmente, en los estilos de mando controladores las órdenes eran completamente cerradas y se trataba de controlar todo lo que podía acontecer en el campo de batalla; además, en el estilo tradicional, los escalones más bajos de mando no tenían la capacidad de ejecutar una acción que no había sido aprobada previamente por los escalones superiores de mando. Sin embargo, el Mando Orientado a la Misión asume que existe una cierta incertidumbre en el campo de batalla, lo cual hace imposible prever los sucesos que van a acontecer durante el desarrollo de una operación. Es por ello que las órdenes que se emiten siguiendo el Mando Orientado a la Misión han de marcar una serie de cometidos concretos y un objetivo final a conseguir, pero nunca han de inmiscuirse en el modo de proceder de los subordinados, ya que son ellos los que han de decidir cómo han de cumplir con el objetivo que se les ha encomendado. Mediante las Órdenes Tipo Misión, específicamente creadas para aplicar el Mando Orientado a la Misión, se informa a la Unidad de la Misión, se citan los cometidos a las Unidades subordinadas y se expone el propósito del mando.



1.2 Origen

El desarrollo particular de cada nación en el modo de hacer la guerra, en la cultura militar, y en la forma de mandar de sus cuadros de mando se ve influenciado por su historia, su posición geoestratégica, y su situación socioeconómica. (Shamir, 2011)

Históricamente, han sido numerosas las naciones que han intentado implantar una forma de mando descentralizada donde los combatientes del más bajo nivel tuvieran la capacidad de tomar decisiones en combate. Ya en la Antigua Roma se empezó a desarrollar este estilo de mando en batallas como la de Cinoscefalas, contra los macedonios. Posteriormente, en el siglo XIX, los prusianos intentaron desarrollar nuevos estilos de mando tras las derrotas sufridas en las guerras napoleónicas.

Si bien es cierto que cada nación ha seguido una línea sensiblemente diferente en lo respectivo a cómo formar a sus Oficiales y Suboficiales para ejercer la acción del mando, el concepto del Mando Orientado a la Misión ha marcado un hito en la historia del liderazgo militar. Fueron los alemanes los que lo introdujeron a finales del siglo XIX, y principios del XX mediante el empleo del *Auftragstaktik*.

El concepto *Auftragstaktik* ha quedado como un término antiguo y actualmente ha sido sustituido en el Ejército alemán por *Führen mit Auftrag* cuya traducción es "Mando orientado a la misión". Este concepto no lo consideran como una filosofía de mando, pero constituye la piedra angular en el ejercicio del mando ya que la dinámica de las operaciones exige máxima libertad de acción en la ejecución de las órdenes. (DIDOM, 2019)

Este modelo pretendía conseguir una reducción del tiempo empleado en la toma de decisiones, permitiendo tomar la iniciativa a cuadros de mando del más bajo nivel, siempre y cuando sus acciones cumplieran con el propósito del mando. La aplicación de esta doctrina fue revolucionaria, ya que rompió con todos los estándares implantados hasta la época, propios del liderazgo tradicional.

La forma tradicional de mando consistía en dar órdenes claras y específicas que no permitían al escalón subordinado aprovechar el éxito conseguido o sacar partido de situaciones ventajosas. En esta forma tradicional no se permitía aplicar ningún tipo de iniciativa a los escalones subordinados; de hecho, en caso de hacerlo y fracasar, las consecuencias eran durísimas. Debido a esto, muchas veces los elementos combatientes preferían no actuar, por miedo a las represalias por sus acciones, antes que tomar la iniciativa y realizar acciones que podrían ser decisivas en una situación de combate.

Además, la concepción sobre la guerra cambió drásticamente tras la I GM. Según Carl von Clausewitz (1780-1831), cuyo tratado *Sobre la Guerra* sirvió como referente a la hora de aplicar el mando por directivas, existía un componente de incertidumbre en el combate al que no se podía hacer frente por más planes o coordinaciones que se establecieran. Esto significa que, en un momento dado del combate, la situación iba a ser tan diferente de lo que se había planeado inicialmente, que era imposible ceñirse por completo a un planeamiento cerrado que no permitiera ningún tipo de cambio.



Ilustración 1. Erwin Rommel planeando una operación con sus hombres durante la II GM. Fuente: cienciahistorica.com



Esta concepción del combate apostaba por una mayor conducción durante operaciones, así como una mayor libertad de acción a la hora de planear, emitiendo directivas más genéricas que indicaran el objetivo a conseguir, en lugar de entrar tan al detalle en coordinaciones que no se iban a poder realizar debido al caos del combate. Para aplicar este modelo resultaba mucho más eficiente formar Oficiales, Suboficiales y Tropa capaces de tomar la iniciativa cuando fuera necesario, y que tuvieran un objetivo muy concreto al que ceñirse, pudiendo tomar las acciones que fueran necesarias para alcanzarlo a toda costa.

Al aplicar el Aufstragtaktik se conseguía reducir el ciclo de la decisión, y se resolvían las situaciones de contacto con el adversario con gran premura, eliminando cualquier posibilidad del enemigo de responder a estas situaciones, si actuaba mediante el estilo tradicional de mando.

Tras el aplastante éxito del Aufstragtaktik en la II GM, países como Estados Unidos e Inglaterra lo adaptaron para implementarlo en sus respectivos Ejércitos, y comenzaron a formar a sus Oficiales siguiendo los preceptos de este nuevo estilo de mando, muy diferente al que habían seguido estos países a lo largo de su historia.

Concretamente, Estados Unidos denominó a este nuevo estilo de mando Mission Command y lo empezó a implementar tras el desastre de Vietnam, con el fin de prepararse para un posible enfrentamiento directo contra la Unión Soviética. Sin embargo, no fue hasta la Guerra del Golfo (1991) cuando lo pusieron en práctica, obteniendo en dicho conflicto excelentes resultados, también en gran medida gracias a la superioridad de sus medios. Del mismo modo, los británicos comenzaron a desarrollar su propia versión basada en el Auftragstaktik tras la Guerra de las Malvinas, donde quedaron de relieve las debilidades de sus fuerzas.

Los nuevos conflictos surgidos a partir del 2001, con el inicio de la GWOT (Global War on Terror), tras los atentados del 11-S, y el nacimiento de multitud de grupos insurgentes en diversos países, que llevan a cabo un modelo de guerra de tipo asimétrico, o de desgaste, han hecho que múltiples países revisen sus modelos doctrinales y se replanteen la aplicación del Mission Command en sus Unidades. Esto se debe en gran medida a que los grupos insurgentes a los que se han de enfrentar los países miembros de la OTAN pretenden ganar una guerra de larga duración influyendo de manera negativa en los propios habitantes de los países que operan en sus tierras, desacreditando la actuación de éstos países mediante el uso de la desinformación.

En este contexto surgió el concepto del 'Cabo Estratégico', acuñado por los americanos, referido a que hasta el elemento de combate del más bajo nivel podía causar un impacto enorme en una operación por sus posibles actuaciones, de ser utilizadas éstas por el enemigo de la manera adecuada. Es por esto que todos los países implicados en operaciones de contrainsurgencia han generado una gran aversión al riesgo, y se ha ido centralizando de nuevo más y más la toma de decisiones, lo cual ha creado un nuevo concepto de tipo híbrido que une el estilo centralizado y el estilo por directivas.

Para conseguir aplicar este modelo de manera satisfactoria, son fundamentales: la competencia profesional, el propósito del mando, la confianza del Jefe en sus subordinados, la cohesión de la Unidad, la unidad de doctrina y la tolerancia al riesgo. Sin estos seis elementos, no se consigue de ningún modo un empleo eficaz del modelo, o bien porque se está limitando la capacidad de actuación de los mandos subordinados, o bien porque se está dando una libertad de acción a personas que no están suficientemente formadas, o que desconocen el modo de actuación que han de seguir.

1.3 Aplicación en el Ejército de Tierra

Como todos los países de la OTAN, España ha de enfrentarse al entorno operativo del futuro y hacer frente a una serie de amenazas. Para disponer de unas Fuerzas Armadas capaces de cumplir de manera satisfactoria con los retos planteados, en 2019 se inició un proceso de transformación del Ejército de Tierra, impulsado desde el Estado Mayor del Ejército, y denominado Fuerza 35.

Éste involucra una serie de cambios en la orgánica del Ejército de Tierra, la implementación de un nuevo concepto doctrinal (para lo cual se ha decidido adoptar el modelo americano de 'Mission Command', adaptándolo a las peculiaridades organizativas del Ejército de Tierra, y creando de este modo el 'Mando Orientado a la Misión'), y una modernización de los medios disponibles, aprovechando las nuevas



tecnologías.

El proceso de transformación Fuerza 35 se produce a raíz del cambio que se viene produciendo en los últimos años en el **entorno operativo**. El nuevo panorama global se caracterizará por la proliferación de conflictos como consecuencia de tensiones producidas a causa de la escasez de recursos, el incremento de nacionalismos, la proliferación de conflictos híbridos, y la globalización. Además, el aumento de la demografía, con la presión migratoria derivada de ésta, las tensiones generadas a causa del cambio climático, la influencia del mundo digital, y la proliferación de las nuevas tecnologías al alcance de la mayor parte de la población, hacen que los ámbitos de actuación de las fuerzas militares se vean afectados en gran medida.

Además, los campos de batalla del futuro, lejos de asemejarse a los tradicionales espacios abiertos, se verán trasladados a las zonas urbanas. En éstas zonas se concentrará la mayor parte de la población del futuro, lo cual hará que el conflicto sea mucho más complejo. Los tradicionales conflictos lineales se transformarán en conflictos de tipo asimétrico o híbrido, con potencias militares viéndose enfrentadas a fuerzas irregulares que harán uso de la guerra de guerrillas para derrotar a sus enemigos. (Ejército de Tierra., 2019)

En los últimos años se ha ido acuñando el término VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad), el cual fue creado por el US. Army War College en los años 90. Esto, según el CODE 02/19 'Mando Orientado a la Misión', elaborado por el Mando de Adiestramiento y Doctrina (2020, MADOC), hace referencia a la situación actual en el campo de batalla, que se caracteriza por ser:

Volátil: La volatilidad se refiere al impacto social de una situación inestable, donde los acontecimientos se suceden de forma sorpresiva, inesperada, sufriendo numerosos cambios de ritmo y con duración desconocida.

Incertidumbre: Por lo que se impide prever los eventos, las causas que los originan, sus resultados e impacto en las acciones propias.

Compleja: La complejidad hace referencia a la interconectividad e interdependencia entre los múltiples componentes de un sistema, donde los resultados de un entorno deliberadamente controlado son inesperados, este escenario complejo dificulta el análisis y procesamiento de la información y ralentiza la toma de decisiones.

Ambigua: La ambigüedad del entorno operativo se refiere a cuando el significado general de algo no

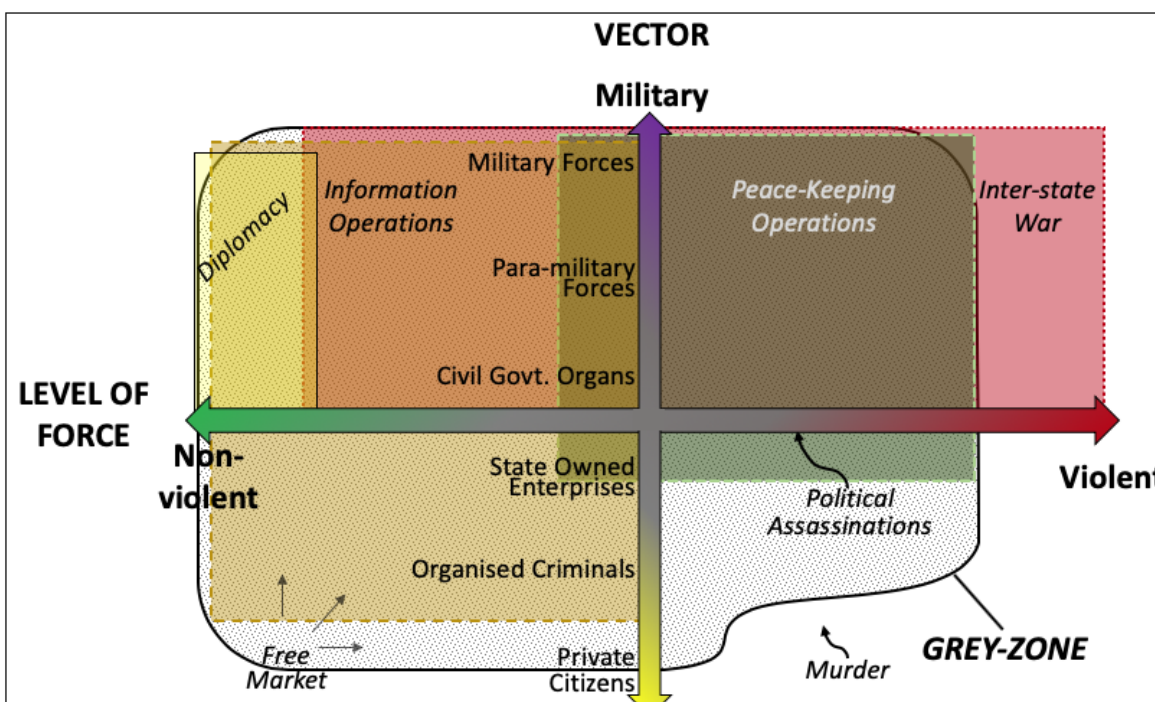


Ilustración 2. Ámbitos de actuación en operaciones. Fuente: Research Gate.



está claro, incluso cuando existe información relevante sobre ello, pero las relaciones entre los factores no son claras y da pie a múltiples interpretaciones que dificultan la adopción de respuestas adecuadas. La ambigüedad puede conducir a conclusiones falsas.

Este cambio drástico en el entorno operativo realza la importancia de la aplicación del Mando Orientado a la Misión en la nueva Fuerza 35.

Sin embargo, la aplicación del Mando Orientado a la Misión en un entorno VUCA conlleva un alto riesgo, ya que las decisiones que se deben tomar se ven condicionadas por un alto número de factores por lo que, al ser tomadas por elementos combatientes de primer nivel, cualquier fallo puede repercutir a gran escala.

Tras estudiar el nuevo modelo de Fuerza 35, se concluye lo siguiente:

Este proyecto de transformación ofrece una solución a las necesidades planteadas por el entorno operativo actual. El Ejército del año 2035, componente esencial de la Fuerza Conjunta, estará capacitado para constituir organizaciones operativas flexibles y cohesionadas, dotadas de medios tecnológicamente avanzados y formadas por personal altamente motivado y preparado. Por tanto, el capital humano resulta fundamental en esta nueva fuerza: Frente a este panorama, los analistas plantean la gestión del talento como la gran ventaja competitiva del momento; para lo cual será fundamental adaptar la formación militar a las nuevas capacidades de liderazgo, necesarias para conducir eficazmente unidades militares en los nuevos escenarios de conflicto. (Benítez, 2019)



Ilustración 3. Brigada experimental 2035. Fuente: MINISDEF.

Para conseguir que la Fuerza 35 esté a la altura de las necesidades operativas, el éxito se encuentra en el combatiente. La Fuerza 35 debe dar respuesta a las necesidades y expectativas individuales, buscando la sinergia entre las ambiciones y aspiraciones personales, en beneficio del propósito del Ejército y ejerciendo siempre el mando con ejemplaridad, sustentada en los valores de la organización. Identificar, impulsar y desarrollar el talento individual para transformarlo en talento de la organización es uno de los elementos clave del futuro ET. (Benítez, 2019)



Sobre la base sólida de las competencias del liderazgo de todos los tiempos de los mandos del ET, y sustentado por sus valores y virtudes militares, se ha publicado recientemente en el ámbito del Ejército, el Concepto Derivado (CODE) 01/19 «Liderazgo 2035 en el ET». En él se destacan la inteligencia emocional, la cultura de equipo, la conciencia intercultural, la proactividad, la gestión del talento y del conocimiento, el fomento de la experiencia, la capacidad para ceder poder, la serenidad y firmeza, y la motivación para liderar, como las diez competencias clave para que los jefes ejerzan un liderazgo efectivo para afrontar los retos futuros. El Mando orientado a la Misión (Mission Command), basado en la iniciativa,

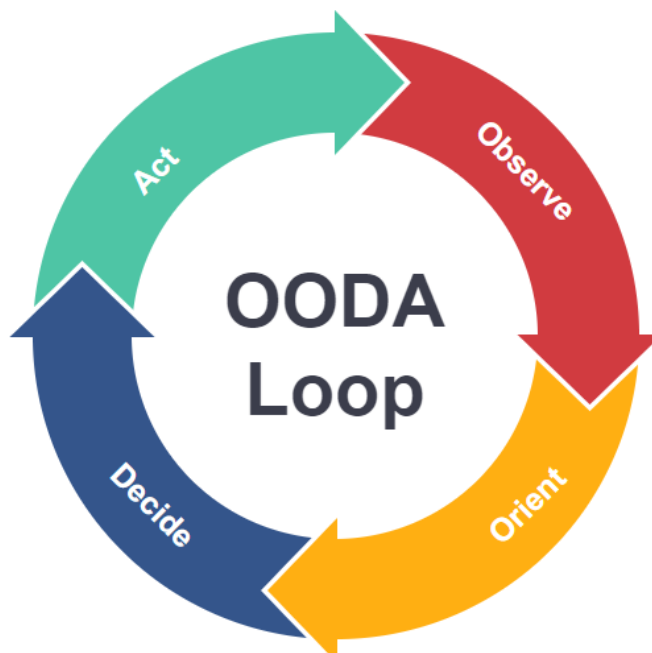


Ilustración 4. OODA loop o “Ciclo de Boyd”. Fuente: DIDOM

en la cultura de equipo, en la confianza mutua entre el jefe y el subordinado y en la comunicación efectiva, se sitúa como la filosofía de mando que mejor se adapta a la complejidad e incertidumbre de los retos que el entorno operativo futuro plantea al ET. (Benítez, 2019)



Ilustración 5. Componentes de la Brigada experimental 2035 se preparan para un ejercicio táctico. Fuente: Defensa.com

Liderar el cambio en la organización supone definir el estado actual y futuro; sentar las bases para implantar de forma progresiva la cultura del mando orientado a la misión, como la



filosofía de mando necesaria para afrontar los retos futuros; impulsar y mantener dentro de la organización una cultura creativa de aprendizaje continuo; formar líderes capaces de dominar las implicaciones y posibilidad de las operaciones en todos los ámbitos, con una tecnología en constante evolución y con un enfoque integral centrado especialmente en los ámbitos no físicos (cognitivo y ciberespacial); y fortalecer lo que mantiene unida a la institución, su valores, tradiciones y razón de ser, la defensa de España y de todos los españoles. (Benítez, 2019)

Para llevar a cabo el proceso de transformación del actual modelo al de Fuerza 35, el proceso se ha de dividir en tres fases, siguiendo los preceptos de Eitan Shamir:

-Fase Conceptual: En esta fase se discuten, intercambian y se confrontan de manera sistemática una serie de ideas. Se identifican y esbozan las teorías de empleo de la fuerza, como serían las nuevas estructuras, materiales y tecnologías necesarios para desplegar este modelo. Se trata por tanto de un proceso altamente colaborativo, en el que también participan una serie de actores civiles (universidades, industria de defensa, etc.). Ésta comenzó en 2019 con la decisión de llevar a cabo el proceso Fuerza 35.

-Fase de Experimentación: En esta fase se comprueban conceptos, procedimientos y tecnologías, y se realizan los cambios pertinentes en las estructuras orgánicas actuales de la fuerza para experimentar el nuevo modelo planteado. Comenzó en 2018, y se sigue produciendo a día de hoy. Durante esta fase experimental los nuevos conceptos, estructuras y tecnologías se están sometiendo a prueba mediante



Ilustración 6. Vehículo de combate ruedas 8x8 Dragón. Fuente: Blog Galaxia Militar.

simulación, ejercicios reales, o de puestos de mando. La experimentación también será necesaria en escenarios de conflicto, en el contexto de las operaciones en el exterior en las que participe el Ejército de Tierra. Diversos ejércitos de otros países aliados han optado por elaborar nuevos conceptos doctrinales de manera previa a la experimentación, así como dar un fuerte impulso a la simulación. Por tanto, el desarrollo de un sólido concepto doctrinal que sirva de guía a la experimentación resulta fundamental. Este concepto, tras ser creado y convertido en doctrina, se debe enseñar en las Academias, debe ser traducido en un nuevo modelo de adiestramiento y se deben modificar las estructuras orgánicas y operativas para adaptarlas al nuevo concepto. En este concepto doctrinal es fundamental incluir el modelo de Mando Orientado a la Misión.

-Fase de Implementación: Se inicia tras recoger los resultados del primer tramo de la fase de experimentación. Ésta fase se desarrolla de manera cíclica a medida que se completen las dos fases previas de concepto y experimentación, se pongan en práctica las lecciones identificadas y se decida la entrada en servicio de los nuevos materiales y modificaciones orgánicas.

Cabe destacar que las tres fases se realizan de forma concurrente, es decir, que se comienza el proceso mediante la fase conceptual, pero al empezar la fase de experimentación, y la fase de



implementación no se deja de desarrollar la fase conceptual, la cual se debe seguir produciendo durante todo el proceso. Esto se debe a que el entorno operativo para el cual se transforma la Fuerza es cambiante, y por ello el análisis conceptual del modelo también debe serlo, para poder adaptarlo constantemente. De hecho, con el actual modelo de transformación, está planeado dividir el proceso en tres hitos temporales:

-Fuerza posible: Brigada 2035, en base a la Brigada ‘Rey Alfonso XIII’ II de la Legión. Generada en base a la plataforma 8x8 y complementada con una serie de capacidades militares de apoyo. Serviría como base de partida para los cambios generalizados que se llevarían a cabo en el resto de la Fuerza. Se debería alcanzar en 2024 según lo planeado.

-Fuerza avanzada: Alcanzada en 2030; el modelo de la Brigada 2035 se comenzaría a trasladar al resto de Unidades de la Fuerza, a la vez que se implementarían nuevas tecnologías incipientes en el mercado.

-Fuerza de ventaja: Alcanzada en el horizonte 2035, consistente en la transformación total de las Fuerzas Terrestres, la cual debería ser lo suficientemente capaz como para lograr una ventaja militar que permita hacer frente con éxito a cualquier amenaza derivada del entorno operativo.

Las bases de la nueva Fuerza 35 planteada por el Jefe del Estado Mayor del Ejército son la organización, basada en una reducción del personal, una reducción de la huella logística y una mayor interoperabilidad con los países aliados; la tecnología, incorporando las nuevas tecnologías desarrolladas en el mercado; y el concepto doctrinal, buscando un nuevo modelo basado en la mayor velocidad de las operaciones, la adaptación al multi-dominio del espacio de batalla (físico, virtual y cognitivo), y el nuevo estilo de mando: el Mando Orientado a la Misión. (Ejército de Tierra., 2019)

Los nuevos líderes de la Fuerza 35 han de disponer de estas cualidades, para poder mandar de manera satisfactoria las Unidades del futuro:

La competencia profesional, entendida como la correcta formación del personal, resulta fundamental para que el riesgo de permitir descentralizar la toma de decisiones no sea demasiado alto. Cuanto más alta sea la competencia profesional de los componentes del Ejército de Tierra, más alto puede ser el grado de descentralización de la toma de decisiones.

El propósito del mando marca la forma de actuación de los subordinados y les orienta a la hora de resolver las distintas situaciones que se dan en combate. Este punto es de suma importancia, ya que es el fin que se pretende conseguir en una determinada operación, para la consecución del cual la iniciativa controlada de los mandos subordinados resulta clave.



Figura 1. Bases del Mando Orientado a la Misión. CODE 02/19.



La confianza del Jefe en sus subordinados, sin la cual éstos no tienen la capacidad de tomar decisiones que consigan reducir el ciclo de la decisión.

La cohesión de la Unidad y unidad de doctrina, que permita que todos los componentes del Ejército de Tierra conozcan la forma de combatir y de actuar que deben seguir, y que consiga un profundo conocimiento mutuo entre los distintos escalones de mando, llegando al extremo de que todos ellos sepan cómo ha respondido a una determinada situación otro componente, aunque no tenga información directa de éste. La tolerancia al riesgo, sobre todo en el nivel de los mandos intermedios, que deben saber y tolerar el hecho de que sus subordinados tengan cierto grado de iniciativa, y asumir el riesgo inherente a ello.

En este trabajo se va a comprobar la correcta aplicación del Mando Orientado a la Misión en una Unidad de Caballería. Además, se va a evaluar la formación de los cuadros de mando en este concepto.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

“La guerra relámpago es el arte de concentrar su potencial en un punto, forzando la ruptura, penetrando por ella y asegurando los flancos para proseguir el avance a velocidad vertiginosa hasta la retaguardia del enemigo, antes de que éste hubiera tenido tiempo para reaccionar”

Erwin Rommel, (1891-1944)

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Este trabajo tiene como objetivo principal la evaluación de la formación de los componentes de una Unidad de Caballería en el concepto de Mando Orientado a la Misión, así como el modo de empleo de este concepto en los diversos ejercicios y operaciones en los que participen. Para ello resulta necesario definir una serie de objetivos secundarios para la consecución del objetivo principal:

- Analizar el grado de formación de los diversos Cuadros de Mando (Oficiales y Suboficiales), y personal de tropa de la Unidad en este estilo de mando.

- Evaluar el grado de iniciativa de los componentes de la Unidad, y la libertad de acción permitida en los diferentes escalones de mando para poder llevar a cabo el Mando Orientado a la Misión.

-Comprobar la existencia de procedimientos, NOP, o doctrina interna que se aplique en la Unidad, y guíe el modo de actuación de ésta en diversas situaciones, de manera que la Unidad funcione siguiendo las premisas del Mando Orientado a la Misión.

- Estudiar la predisposición de los diversos mandos de la Unidad para otorgar la libertad necesaria a sus subordinados y permitirles desplegar su iniciativa.

- Estudiar la cohesión, grado de competencia profesional y unidad de doctrina en los distintos componentes de la Unidad, elementos necesarios para el correcto despliegue del Mando Orientado a la Misión.

- Proponer un cambio en el Plan de instrucción vigente que pueda servir de aplicación en las distintas academias y Centros de Formación, para alcanzar el grado de instrucción individual necesario en lo relativo al Mando Orientado a la Misión.

- Proponer un modo de evaluación de las Unidades de Caballería en la aplicación del Mando Orientado a la Misión, para verificar que en todas ellas se hace uso de este estilo de mando

2.2. METODOLOGÍA

En este apartado se expondrán el conjunto de métodos que permitan el estudio detallado acerca de la formación y aplicación del Mando Orientado a la Misión en una Unidad de Caballería, así como de la capacidad y predisposición de sus componentes a llevar a cabo este concepto.

Los métodos utilizados para realizar este estudio son principalmente cualitativos. En primer lugar, se revisará la documentación existente. Posteriormente se obtendrá información directa de los componentes



de la Unidad mediante la realización de encuestas y entrevistas. Por último, se evaluará la correcta formación de la Unidad en lo relativo al Mando Orientado a la Misión en la realización de distintos ejercicios y temas tácticos en los que se determinará si actualmente los componentes de las Unidades de Caballería del Ejército de Tierra disponen de la correcta formación en este concepto.

2.2.1 Métodos Cualitativos

Revisión bibliográfica

Para recopilar toda la información necesaria se han dividido las distintas fuentes bibliográficas, en función del origen de la documentación en cuestión. Además, la información recabada versa sobre el Mando Orientado a la Misión y sobre Mission Command, para poder disponer de una visión más amplia sobre estos conceptos.

- Fuentes nacionales: Se ha obtenido información procedente del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), a través del DIDOM (Dirección de Investigación, Doctrina Orgánica y Materiales). También se ha recopilado información directamente de las Unidades, a través de la red interna del Ejército de Tierra.

- Fuentes internacionales: Se ha obtenido información a través de manuales y publicaciones de ámbito militar de países extranjeros disponibles en la red interna del Ejército de Tierra. Además, se ha recopilado toda la información no clasificada acerca de los conceptos históricos del Aufstragstaktik y Mission Command.

Evaluación a los Cuadros de Mando

Para comprobar la correcta formación de los Cuadros de Mando de la Unidad en lo respectivo al Mando Orientado a la Misión, se aprovecharán las salidas al campo de la Unidad para evaluar a los diferentes Oficiales y Suboficiales y comprobar si actúan siguiendo los preceptos de este estilo de mando.

En estas salidas al campo se realizarán ejercicios de diversa índole, con escenarios muy diferentes. Algunos de estos ejercicios están orientados a simular situaciones de combate generalizado, mientras que otros están orientados a obtener información acerca de rutas y caminos dentro del territorio nacional.



*Ilustración 7. Vehículo de exploración de Caballería durante el ejercicio 'PARECA'.
Fuente: Biblioteca Virtual de Defensa.*

Esto permitirá evaluar a los CUMA's en un gran número de situaciones diferentes, y ver cómo responden ante las diferentes incidencias y cambios que se vayan produciendo en estos ejercicios.



Entre los diferentes ejercicios y temas tácticos que se realizarán entre el 6 de septiembre de 2021 y el 15 de octubre de 2021, se encuentran:

- Ejercicio 'LINCE', de realización en el Campo de Maniobras y Tiro 'San Gregorio' entre los días 13 y 17 de septiembre de 2021. Éste ejercicio reunirá a todas las Unidades de Caballería de España para poner en común las tácticas, técnicas y procedimientos (TTPs) que cada una de ellas aplica, sobre todo centrándose en la detección e identificación de objetivos. La detección hace referencia a 'conocer' la presencia de algo, mientras que la identificación implica una obtención de información más detallada: Si el objetivo se trata de amigo o enemigo, qué medios se están utilizando, que actitud presenta el objetivo (hostil, neutral); en conclusión, toda aquella información que sea de interés para la toma de decisiones

- Jornadas de instrucción continuada, de realización en el Campo de Maniobras y Tiro 'Las Navetas', (Ronda) entre los días 6 y 7 de octubre. Estas jornadas pretenden afianzar los procedimientos a nivel Escuadrón. Para ello los Mandos del Escuadrón elaborarán una serie de NOP que regule los distintos procedimientos para sistematizar el funcionamiento de la Unidad en el campo

- Patrullas de Oficial (PATOFI), de realización entre en los días 29 de septiembre y 14 de octubre. Las Patrullas de Oficial consisten en la realización de un reconocimiento de itinerario entre dos localidades para comprobar la posibilidad de paso de una Unidad superior por dicho itinerario. En éstas patrullas es muy interesante la aplicación del Mando Orientado a la Misión, ya que los elementos que la llevan a cabo han de hacer uso de su iniciativa, al no disponer de enlace permanente con el Jefe de la Patrulla. Esto hace que la Orden de Reconocimiento emitida por el Jefe (la cual marca el modo en que se ha de realizar el reconocimiento), deba ajustarse perfectamente a los preceptos del Mando Orientado a la Misión.



Ilustración 8. Alférez de Caballería realizando una Patrulla de Oficiales. Fuente: Elaboración propia.

En los ejercicios descritos anteriormente, se observarán y anotarán todas las órdenes emitidas por los distintos Jefes de la Unidad evaluada. Éstas órdenes pueden ser de todo tipo; desde órdenes sencillas para realizar cometidos concretos hasta complejas Órdenes de Operaciones para la realización de un tema



táctico de varias horas.

Posteriormente se llevará a cabo un control de la ejecución de la orden por parte de los escalones subordinados para comprobar si se cumplen satisfactoriamente, y si se procede de acuerdo a los principios del Mando Orientado a la Misión.

Diagrama de flujo

Para demostrar la efectividad del Mando Orientado a la Misión, y los beneficios que reporta su aplicación en las Unidades, se utilizará un diagrama de flujo del proceso de la toma de decisión, que será comparado con un diagrama de flujo del Mando Centralizado, cuyas filosofías son completamente opuestas.

Con ello se pretende demostrar la superioridad del estilo de mando conocido como Mando Orientado a la Misión frente a otro estilo como es el Mando Centralizado, muy extendido entre otros ejércitos. Ello se debe principalmente a la reducción del tiempo requerido en completar el ciclo de la decisión.

2.2.2 Métodos cuantitativos

Encuestas

Se realizarán dos encuestas diferentes, A y B, a los Oficiales y Suboficiales de la Unidad, cada una de las cuales pretende obtener información acerca de estas personas y su forma de mandar, y comprobar de éste modo si su estilo de mando se ajusta a los preceptos del Mando Orientado a la Misión.

Los encuestados serán todos Jefes de Unidades, y, por tanto, los principales actores en el Ejército de Tierra que han de ejercer el mando en situaciones imprevistas, para lo que deben estar correctamente formados y para lo que han de tener la capacidad de desarrollar dicho estilo de mando en el marco de la Unidad superior.

Las encuestas realizadas se orientarán a obtener la siguiente información:

- Encuesta A: Formación de Oficiales, Suboficiales y Tropa en Mando Orientado a la Misión, detallando cursos recibidos y horas impartidas al respecto. Conocimiento de la existencia de diferentes estilos de mando, y situación idónea para desplegar cada uno de ellos. Modo de aplicación del Mando Orientado a la Misión, o procedimientos similares a éste en el ámbito de la Unidad.
- Encuesta B: Estilo de mando propio de cada Mando y predisposición de cada uno para aplicar el Mando Orientado a la Misión. Modo de emitir las órdenes y controlar su cumplimiento. Iniciativa permitida a sus subordinados, y libertad de acción de que dispone para ejercer el mando de su Unidad.

Ambas encuestas constan de 11 preguntas, de las cuales 9 son de respuesta cerrada (SI/NO) y dos de respuesta abierta donde el encuestado puede dar su opinión y expresarse con más libertad.

Análisis DAFO

Se procederá a realizar un análisis DAFO para evaluar las principales ventajas y desventajas de aplicar el Mando Orientado a la Misión en una Unidad de Caballería, en concreto, en una Unidad de entidad Escuadrón.

Mediante la aplicación de esta herramienta seremos capaces de identificar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que podemos encontrar al implementar esta filosofía de mando en un Escuadrón de Caballería.

Un Escuadrón de Caballería normalmente actuará con un despliegue muy amplio en el terreno, cuando lo haga en el contexto de una operación de combate generalizado. Esto hace que sea fundamental aplicar el Mando Orientado a la Misión, ya que los Jefes de las Secciones que lo componen han de tener muy claro el propósito del escalón superior, y el de dos escalones superiores. Además, el Jefe del Escuadrón ha de ser el primero en aplicar el Mando Orientado a la Misión, para que sus Tenientes también puedan hacerlo.

Si no lo hace, éstos probablemente vean su iniciativa coartada y no puedan aplicar el estilo de mando, aunque sean grandes conocedores de él. Lo mismo ocurre en las Secciones de Caballería; el Teniente ha



de aplicar el Mando Orientado a la Misión para que sus Sargentos también lo puedan hacer.

Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una técnica utilizada para implementar un proceso de mejora, mediante la identificación y priorización de los diversos problemas que interfieren en un determinado proceso. Mediante la implementación de este método será posible identificar el 20% de causas que generan el 80% de problemas a la hora de llevar a cabo el Mando Orientado a la Misión. (Raquel Acero, 2014). Esto permitirá seleccionar aquellas acciones que tendrán mayor incidencia sobre la mejora en el proceso de implementación de esta filosofía de mando.

Se realizará un Diagrama de Pareto basado en el análisis de comportamiento durante la realización de los temas tácticos que serán llevados a cabo por la Unidad. Se anotarán todas las órdenes emitidas tanto por Capitanes Jefes de Escuadrón, Tenientes Jefes de Sección y Jefes de Pelotón, independientemente de la complejidad de la orden, o de la relevancia de ésta.

Mediante la aplicación de esta herramienta se busca identificar cuáles son las principales causas que ocasionan que el Mando Orientado a la Misión no se lleve a cabo como es debido, y poder tomar acciones sobre esas causas en un futuro.

Estudio de viabilidad

Tras analizar el grado de aplicación del Mando Orientado a la Misión en las Unidades de Caballería del Ejército de Tierra, y el nivel de formación de Oficiales y Suboficiales al respecto, se realizará un estudio más genérico sobre la viabilidad de aplicación de este estilo de mando en las Unidades. Con ello se pretende determinar si es posible aplicar el Mando Orientado a la Misión con la doctrina actual del Ejército de Tierra, así como con su cultura corporativa.

Para diferenciar los diferentes aspectos de viabilidad, dividiremos este estudio en tres campos: Viabilidad técnica, Viabilidad socio-cultural y Viabilidad económica.

Viabilidad técnica: Desde el punto de vista técnico, se procederá a analizar si el estilo de mando conocido como Mando Orientado a la Misión satisface las necesidades de los conflictos actuales y futuros, y si es, por tanto, un estilo de mando adecuado para el Ejército de Tierra, teniendo en cuenta los medios de que dispone éste, así como su organización operativa.

Viabilidad socio-cultural: Desde el punto de vista socio-cultural, se procederá a analizar si el Mando Orientado a la Misión se adapta de manera correcta al estilo de mando inculcado a Oficiales y Suboficiales en las distintas academias y Centros de Formación.

También se determinará si el Mando Orientado a la Misión es realmente compatible con la mentalidad y forma de trabajar de una Unidad de Caballería, analizando la predisposición de los distintos mandos de estas Unidades a aplicar este estilo de mando.

Viabilidad económica: Desde el punto de vista económico se realizará un análisis coste-beneficio para determinar los activos y pasivos no tangibles de la aplicación del Mando Orientado a la Misión en las Unidades de Caballería.

3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO (ESTADO DEL ARTE)

“La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado”

Henry Alfred Kissinger, (1923-Presente)

El concepto del Mando Orientado a la Misión no es algo nuevo. Ya desde finales del siglo XVIII, las campañas napoleónicas se caracterizaron por la movilización de un gran volumen de fuerzas, muy separadas entre ellas y con la imperiosa necesidad de actuar de manera coordinada. Se crearon de este modo ‘cuerpos de ejército’ que recibían órdenes puntuales y cuyos jefes gozaban de gran independencia a la hora de cumplir dichas órdenes. En este contexto, la confianza depositada en dichos Jefes resultaba necesaria para poder cumplir con la misión.



A finales del siglo XIX, Moltke “el viejo” volvió a enfrentarse a la problemática de controlar a grandes masas de hombres, separados por una gran distancia, y sin disponer de un método eficaz de comunicación con sus subordinados. Para resolver la problemática decidió que lo más óptimo era dar misiones generales a sus subordinados, en lugar de cometidos concretos, para que el modo de ejecución quedara bajo responsabilidad de éstos, siempre y cuando cumplieran dichas misiones:

“...una situación favorable nunca será explotada si los jefes esperan órdenes.

Tanto el comandante en jefe como el soldado más joven deben ser

conscientes del hecho de que la omisión y la inactividad son peores que tener

que responder a un expediente.” (Moltke “el viejo” en Storr).

Más adelante, en la I y II Guerra Mundial, fueron los alemanes los que dieron continuidad a este concepto, que comenzó a ser llamado Auftragstaktik, o ‘conducción táctica por directivas’. Esta filosofía de mando abogaba por emitir cometidos muy breves y concisos a los subordinados, sin decirles cómo habían de cumplirlos, por lo que se incentivaba a dichos subordinados a tomar la iniciativa y buscar todas las formas posibles de cumplir con el cometido marcado.

Tras el evidente éxito de la aplicación del Auftragstaktik en la II Guerra Mundial por parte de los alemanes, fueron varios los países que se plantearon implementar este modelo en sus doctrinas, sobre todo durante el transcurso de la Guerra Fría. La problemática principal era el enorme cambio que esto suponía, pues países como E.E.U.U. o Inglaterra habían apostado tradicionalmente por un mando centralizado, un concepto completamente diferente del Mando Orientado a la Misión. Esta problemática queda perfectamente plasmada en ‘*Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*’. El autor, Eitan Shamir, establece que, a la hora de importar un modelo doctrinal extranjero, hay que adoptarlo, adaptarlo, y ponerlo en práctica.

Esto es, que primero hay que tomar la decisión de importar el modelo en cuestión, posteriormente moldearlo a las características concretas del país importador, y después ponerlo en práctica y comprobar si verdaderamente es apto para la aplicación del nuevo modelo en combate.

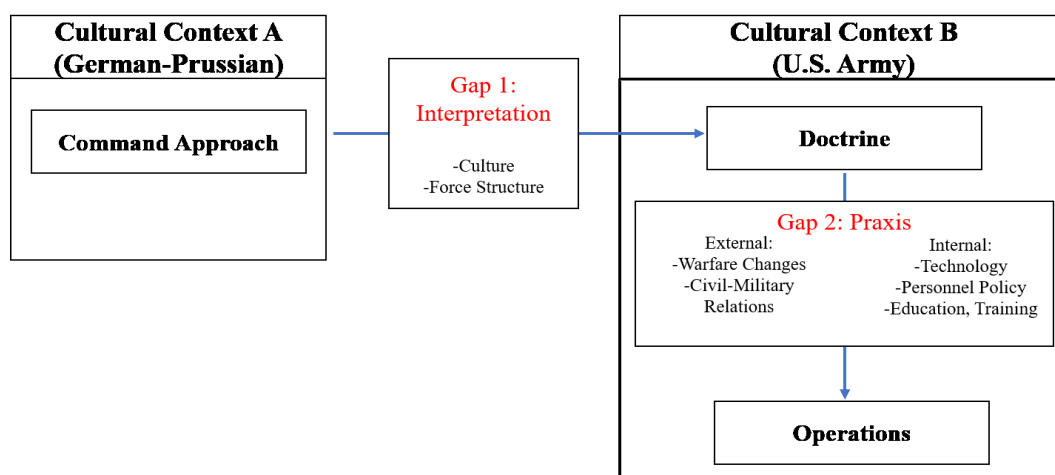


Figura 2. Adopción, adaptación y puesta en práctica. Fuente: *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. (Eitan Shamir, 2011).

La decisión de copiar un modelo doctrinal extranjero se ve incentivada por los éxitos que ha reportado dicho modelo al país de origen, aunque puede suceder que el modelo no tenga el mismo éxito en el país importador, bien por configuraciones estratégicas concretas del país destino, o bien por su cultura corporativa.

En el caso concreto de España, el Mando Orientado a la Misión se comenzó a adoptar a nivel institucional a principios de 2010, si bien es verdad que años antes ya había bastantes Mandos que eran conscientes de la existencia de dicho concepto, e intentaban aplicarlo a pequeña escala en sus respectivas



Unidades. En la actualidad, podemos afirmar que el proceso de adopción de esta filosofía de mando ha concluido, ya que consta como el estilo de mando preferente para afrontar el entorno futuro 2035. Sin embargo, a pesar de haberlo adoptado, el ET sigue adaptándolo a sus características propias. Prueba de ello son los constantes cambios de orgánica que se vienen produciendo en los últimos años, los cuales buscan encontrar la estructura que mejor responda a los retos futuros, así como una mayor eficiencia en la gestión de los efectivos del Ejército de Tierra.

A pesar de seguir adaptando el concepto, el Ejército de Tierra sí que ha tenido oportunidad de poner en práctica el Mando Orientado a la Misión. La multitud de Misiones Internacionales en las que España participa han permitido al Ejército de Tierra desplegar una serie de contingentes, muy distantes del territorio nacional, y con cometidos muy específicos, lo cual resulta ser la situación perfecta para ejecutar esta filosofía de mando. Además, en la actualidad, la mayoría de los conflictos tienen en común la (VUCA), y esta característica hace completamente necesario el empleo del Mando Orientado a la Misión como estilo primordial.

En los años futuros, el Ejército de Tierra debe continuar adaptando este modelo a sus peculiares características, para así encontrar la versión del Mando Orientado a la Misión que mejor satisfaga las necesidades de la institución.

4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

“Nunca indiques como hacer las cosas. Indica el quehacer y deja que te sorprendan con su ingenio”

General George S. Patton, 1939

A continuación, se van a exponer los resultados procedentes de la metodología utilizada para evaluar la correcta aplicación del Mando Orientado a la Misión, así como de la correcta formación del personal al respecto. Estos resultados se han dividido en función de la metodología utilizada:

4.1 Evaluación Cuadros de Mando

Tras analizar el modo de actuación de los distintos Cuadros de Mando en los ejercicios realizados entre el 06 de septiembre de 2021 y el 15 de octubre de 2021, se han obtenido una serie de conclusiones en cada uno de ellos:

- **Ejercicio ‘LINCE’, realizado en el Campo de Maniobras ‘San Gregorio’ entre los días 13 y 17 de septiembre de 2021:**

Éste ejercicio reunió a todas las Unidades de Caballería de España para poner en común las tácticas, técnicas y procedimientos (TTPs) que cada una de ellas aplicaba, sobre todo centrándose en la detección e identificación de objetivos.

Para la realización del ejercicio se formaron dos Escuadrones, cada uno de ellos al frente de un Capitán. Uno de estos Escuadrones tenía como cometido infiltrarse en la línea de posiciones (LPOS) que había establecido el otro. Para conseguir realizarlo tenían un total de 24 horas. Además, para realizar esta infiltración, se disponía de un frente de unos 20 km de amplitud, por lo que las Unidades actuaban completamente separadas espacialmente, como es habitual en el Arma de Caballería. Esto, a priori, permitía a los Jefes de Sección aplicar el Mando Orientado a la Misión con gran facilidad, ya que gozaban de libertad de acción suficiente a su nivel, y tenían un cometido muy específico con un claro objetivo.

Tras evaluar el modo de actuación de los Jefes de estas Unidades, se realizó un juicio crítico reuniendo a todos los Jefes de Unidad, y se llegó a la conclusión de que existía una enorme diferencia en la forma de mandar de cada uno de ellos. A pesar de tener cometidos muy similares, algunos Jefes de Sección optaban por aplicar un mando completamente descentralizado, como establece el Mando Orientado a la Misión mientras otros optaban por llevar un control absoluto sobre sus subordinados.

Si bien es verdad que, a la hora de aplicar ciertos procedimientos, tales como establecer una Zona de Reunión, enlace radio, y otros de diversa índole, todos ellos actuaban de igual forma; el estilo de mando era completamente diferente entre ellos. Con esto quedó demostrado que no existe una unidad de doctrina sólida en lo relativo a la forma de mandar de cada Jefe.



- **Jornadas de instrucción continuada, realizadas en el Campo de Maniobras y Tiro 'Las Navetas' entre los días 6 y 7 de octubre:**

- Estas jornadas pretendían afianzar los procedimientos a nivel Escuadrón. Previo a la realización de esta continuada, el Capitán Jefe de Escuadrón elaboró una serie de NOP, para tratar de sistematizar los procedimientos del Escuadrón.

- Tras analizar la ejecución de los diferentes cometidos marcados por el Jefe de Escuadrón durante la realización de esta continuada, tales como: realización de una ZRN a nivel Escuadrón, establecimiento de una Línea de Puestos de Observación y Vigilancia (LPOV), reconocimiento de un itinerario, y reconocimiento de zona, se concluyó que todos los Jefes de Sección encuadrados en este Escuadrón actuaron conforme al Mando Orientado a la Misión.



Ilustración 9. Vehículo de Reconocimiento y Combate de Caballería enmascarado. Imagen obtenida por el Tte. Villa durante la realización de una jornada de instrucción continuada.

Gracias a esto se consiguió completar los distintos cometidos marcados por el Jefe de Escuadrón de manera eficiente y rápida, permitiendo que éste pudiera abstraerse de la ejecución y centrarse en el planeamiento de nuevas acciones. Los Jefes de Pelotón también demostraron poseer una gran capacidad de iniciativa, cumpliendo las órdenes recibidas con celeridad y buscando siempre encontrar la mejor solución para cada problema planteado.

El Escuadrón evaluado demostró poseer una unidad de doctrina absoluta, así como un amplio conocimiento mutuo entre los diferentes mandos. La creación de NOPs internas de Escuadrón demostraron resultar también muy beneficiosas para complementar la aplicación del Mando Orientado a la Misión, ya que permitían sistematizar muchos procedimientos que se llevan a cabo frecuentemente a nivel Escuadrón en la realización de cualquier ejercicio u operación.

- **Patrullas de Oficial (PATOFI), realizadas en los días 29 de septiembre y 14 de octubre:**

La realización de estas Patrullas de Oficial consistió en la realización de un reconocimiento de itinerario entre las localidades de Almería y Ronda para comprobar la posibilidad de paso de una Unidad superior por dicho itinerario. La finalidad era encontrar un itinerario que no transcurriera por carreteras transitadas, y que pasara por el menor número de localidades posible. Además, era crucial obtener la máxima información posible acerca de los itinerarios reconocidos, como por ejemplo limitaciones de peso de los diferentes tramos, anchura y alturas máximas en pasos inferiores, posibles bypass en algún tramo complicado, etc.

Para ejecutar este reconocimiento se constituyó una Patrulla, formada por tres vehículos ligeros



Aníbal. Uno de ellos estuvo al mando de un Teniente, que era el Jefe de la Patrulla, y los otros dos estuvieron al mando de un Suboficial. Estos Suboficiales tenían una libertad prácticamente completa, ya que iban segregados del Teniente, por itinerarios diferentes. Además, sus cometidos eran de crucial importancia, ya que de la información emitida por ellos dependía la futura actuación de una Unidad de entidad Brigada o superior.

Tras analizar la ejecución del reconocimiento quedó demostrado que la aplicación del Mando Orientado a la Misión resultaba ideal en este tipo de operaciones. La dificultad de enlace entre los vehículos, así como la multitud de incidencias surgidas durante la realización del reconocimiento obligó a los Suboficiales a tomar la iniciativa en multitud de ocasiones, informando siempre que era posible al Jefe de la Patrulla, y cumpliendo con la misión encomendada.

De este modo quedó demostrada la gran competencia profesional de estos Jefes, así como la predisposición del Jefe de Sección a emplear el Mando Orientado a la Misión. Al permitir a sus Subordinados tomar sus propias decisiones se consiguió sacar partido de sus conocimientos y pericia, y cumplir la misión encomendada por el escalón superior.

4.2 Encuestas

Tras la realización de dos encuestas a 9 Oficiales y 16 Suboficiales del Grupo de Caballería, se han obtenido una serie de conclusiones acerca de la formación de estos cuadros de mando en el Mando Orientado a la Misión, así como de su predisposición a aplicarlo en los distintos ejercicios y operaciones en los que se ve involucrada la Unidad.

Las conclusiones extraídas son las siguientes:

- Existe un conocimiento muy genérico de los fundamentos del Mando Orientado a la Misión por parte de Oficiales y Suboficiales. Su formación no incluye un apartado específico que trate este concepto como tal, si bien es verdad que sí se imparten cursos de liderazgo que promueven un estilo de mando similar al Mando Orientado a la Misión. Sería muy beneficioso que se incluyeran horas de formación específica acerca de este concepto, más allá de impartir conferencias o charlas que lo traten de manera somera.

- La tropa desconoce en su gran mayoría el significado del Mando Orientado a la Misión y en qué consiste. Sin embargo, los cuadros de mando sí consideran que la tropa está capacitada para tomar decisiones con iniciativa siguiendo el propósito del mando.

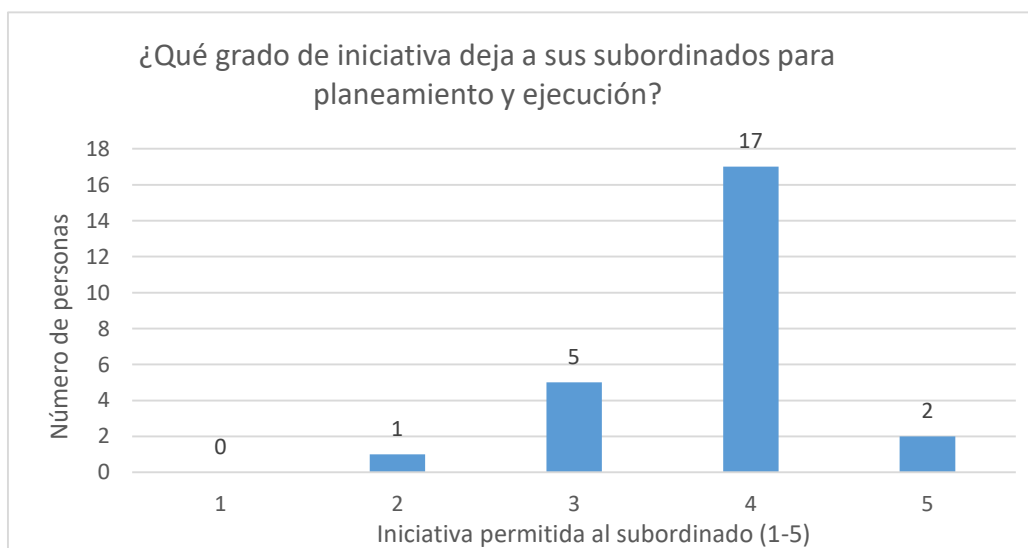


Figura 3. Gráfica que muestra la iniciativa permitida a los subordinados en una Unidad de Caballería. Fuente: Elaboración propia.



- Existe una alta predisposición por parte de los cuadros de mando a aplicar el Mando Orientado a la Misión. La gran mayoría afirman hacer uso de la iniciativa de manera habitual, siempre siguiendo el propósito del mando, y también afirman dejar la libertad de acción suficiente a sus subordinados para que tomen decisiones a su nivel. Además, todos ellos creen que es el estilo de mando que mejor se adapta a las necesidades planteadas por las operaciones actuales.
- Existe la suficiente competencia profesional, cohesión y unidad de doctrina en el Grupo de Caballería para que sea posible ejecutar el Mando Orientado a la Misión.

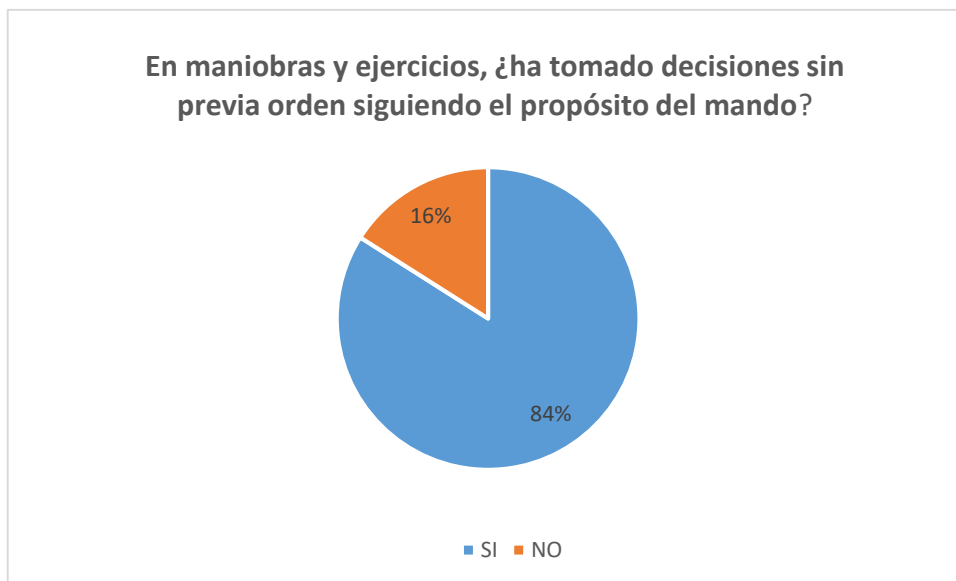


Figura 4. Diagrama de sector que muestra la predisposición a tomar la iniciativa por parte de los CUMA. Fuente: Elaboración propia

- No existen NOP, procedimientos no escritos u otros documentos que guíen el modo de actuación de la Unidad en diversas situaciones, otorgando la iniciativa al más bajo nivel. Es decir, que se aplica un estilo de mando similar al Mando Orientado a la Misión por la formación en liderazgo específica recibida por los cuadros de mando, pero no es un comportamiento regulado ni enseñado.

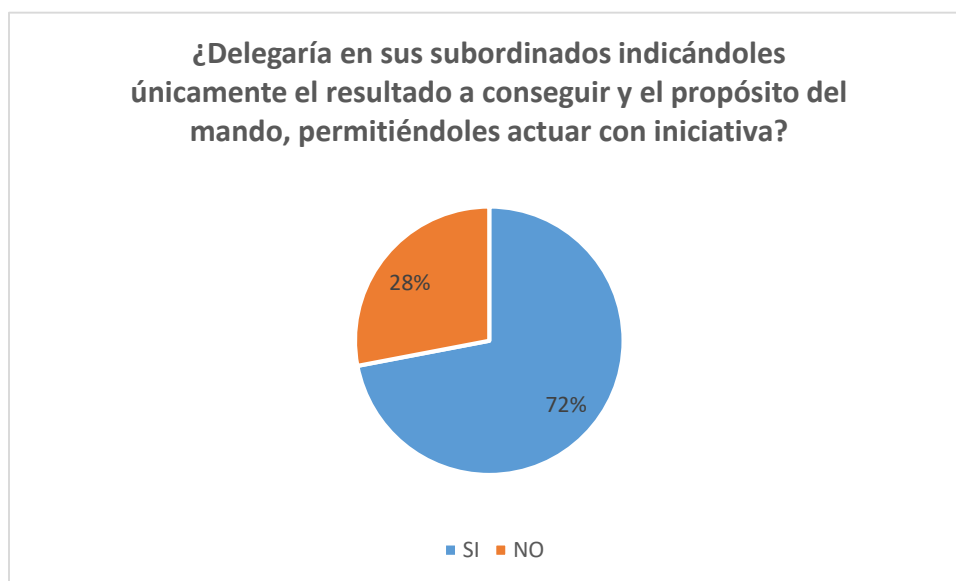


Figura 5. Diagrama de sector que muestra la predisposición a la delegación en subordinados mediante los elementos de una Orden Tipo Misión. Fuente: Elaboración propia.



4.3 Diagrama de flujo

Para analizar el Mando Orientado a la Misión, lo estudiaremos como un proceso, evaluando todos los subprocesos de toma de decisiones, así como identificando aquellos puntos críticos donde puede fallar este modelo. Este Diagrama también nos sirve para comparar el Mando Orientado a la Misión con el Mando Centralizado, obteniendo las ventajas y desventajas de cada uno, así como obteniendo el ahorro de tiempo conseguido al llevar a cabo el Mando Orientado a la Misión.

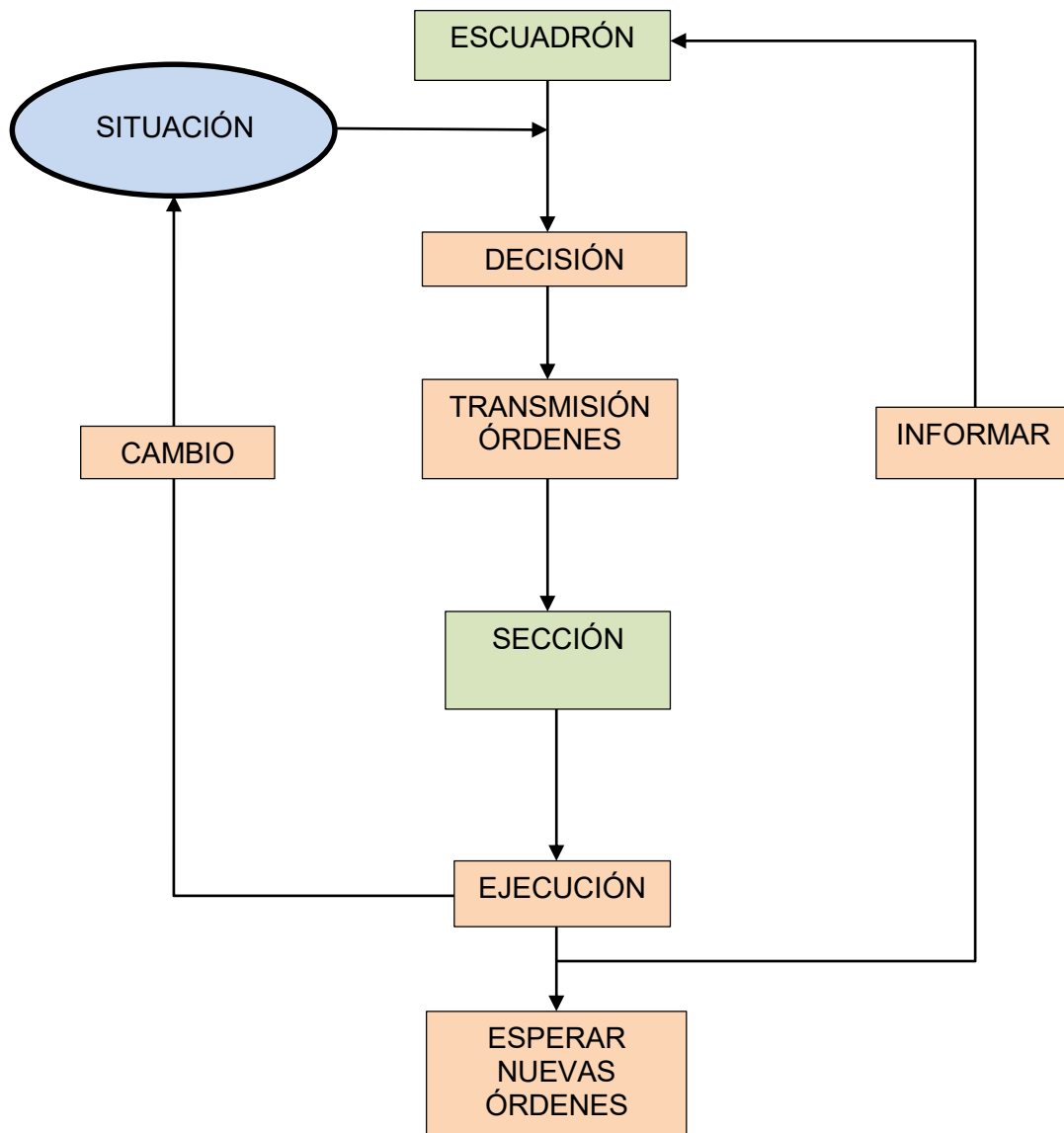


Figura 6. Ciclo de la decisión en Mando Centralizado. Fuente: Elaboración propia.

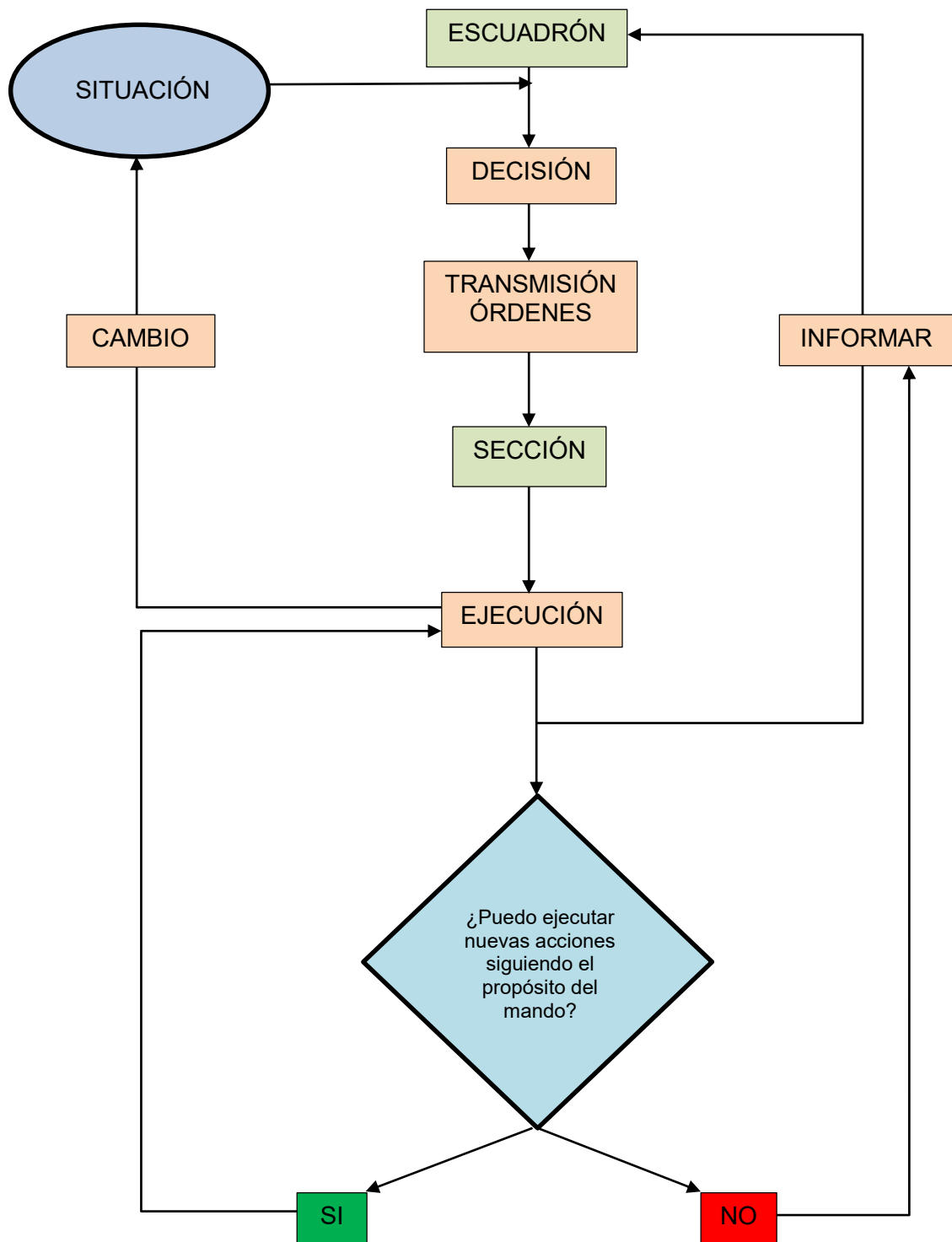


Figura 7. Ciclo de la decisión Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.



Tras analizar el proceso de toma de decisiones de un Escuadrón comparando ambos modelos, podemos comprobar visualmente que el modelo de Mando Orientado a la Misión es mucho más eficiente que el Mando Centralizado. Cabe destacar que realizar cada hito de este diagrama de flujo conlleva mucho tiempo, y por tanto acortar el número de hitos necesarios para ejecutar acciones en el campo de batalla es fundamental.

Aplicando el Mando Orientado a la Misión, las Unidades del más bajo nivel tienen la capacidad de ejecutar nuevas acciones tras producirse un cambio en la situación del campo de batalla sin esperar a que la Unidad superior autorice esa nueva acción. Para ello es fundamental que estas Unidades tengan muy claro el propósito del Mando y se ciñan a él, ante todo.

Al reducir el tiempo que se tarda en completar el ciclo de la decisión se consigue sobrepasar la capacidad de respuesta del enemigo, ya que nuestras acciones se suceden con una velocidad mucho mayor a la velocidad de respuesta del enemigo.

Por otro lado, como podemos comprobar, el modelo de Mando Centralizado goza de la ventaja de que toda la información fluye inmediatamente desde las Unidades de primer nivel hasta las Grandes Unidades, por lo que se dispone de una visión general del campo de batalla mucho más completa.

Además, todas las decisiones se toman en las Grandes Unidades, por lo que se dispone de un control mucho mayor de la maniobra, claro está, a costa del tiempo invertido en el flujo de información necesario para la actualización de la situación en el campo de batalla, y para la transmisión de órdenes desde las Grandes Unidades hasta las Unidades de primer nivel.

El Mando Centralizado necesita, además, para ser eficiente, de una infraestructura de Mando y Control muy avanzada, para que toda esa información necesaria para la toma de decisiones a gran nivel sea completa, oportuna, actualizada y depurada.

Por estas razones el Ejército de Tierra ha decidido adoptar el Mando Orientado a la Misión como estilo de mando preferente entre sus Cuadros de Mando.

← Detailed Command		Mission Command →	
• Deterministic • Predictable	Assumes war is	Assumes war is	• Probabilistic • Unpredictable
• Order • Certainty	Accepts	Accepts	• Disorder • Uncertainty
• Centralization • Coercion • Formality • Tight rein • Imposed discipline • Obedience • Compliance • Optimal decisions, but later • Ability focused at the top	Tends to lead to	Tends to lead to	• Decentralization • Spontaneity • Informality • Loose rein • Self-discipline • Initiative • Cooperation • Acceptable decisions Faster • Ability all echelons • Higher tempo
• Explicit • Vertical • Linear	Communication types used	Communication types used	• Implicit • Vertical and horizontal • Interactive
• Hierarchic • Bureaucratic	Organization types fostered	Organization types fostered	• Organic • Ad hoc
• Directing • Transactional	Leadership styles encouraged	Leadership styles encouraged	• Delegating • Transformational
• Science of war • Technical/procedural tasks	Appropriate to	Appropriate to	• Art of war • Conduct of operations

Tabla 1. Tabla comparativa Mando Orientado a la Misión y Mando Centralizado.
Fuente: Research Gate.



4.4 Análisis DAFO

Se ha realizado un análisis DAFO para identificar aquellos factores externos e internos que pueden reforzar o debilitar la aplicación del Mando Orientado a la Misión en un Escuadrón de Caballería.

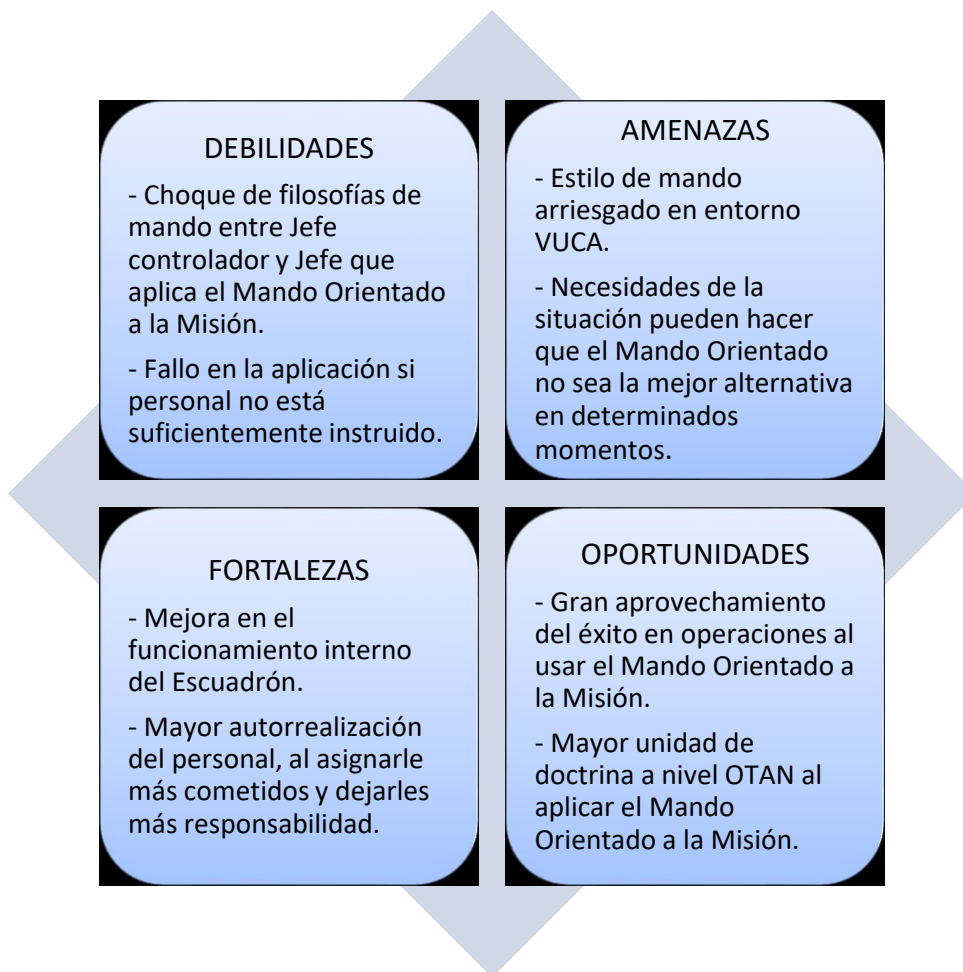


Tabla 2. Análisis DAFO de un Escuadrón de Caballería al aplicar el Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización del análisis DAFO, podemos concluir que el Mando Orientado a la Misión no sólo mejora el funcionamiento de la cadena de mando, sino que también resulta muy beneficioso para la cohesión de la Unidad y el desarrollo personal y profesional de los componentes de ésta. Esto se debe principalmente a la sensación de realización de las personas que integran la Unidad, al serles asignados cometidos de importancia y permitirles tomar la iniciativa para cumplimentarlos como crean que es más correcto, siempre siguiendo el propósito del mando.

Sin embargo, también se ha concluido que este estilo de mando puede llegar a ser contraproducente en ciertas situaciones. Cuando se realiza una operación que requiere un alto grado de control, o cuando es necesaria una alta coordinación entre los distintos componentes de la Unidad para la consecución del éxito, el Mando Orientado a la Misión puede ocasionar un mal mayor. Además, si la Unidad no actúa como un bloque, y todos sus componentes no son grandes conocedores de esta filosofía de mando, es preferible aplicar un Mando Centralizado. Únicamente si los componentes de la Unidad alcanzan un alto grado de competencia profesional y de cohesión, la aplicación del Mando Orientado a la Misión podría aplicarse sin problema en todo tipo de operaciones.



4.5 Diagrama de Pareto

Tras la realización de los distintos ejercicios y temas tácticos, se comprobó el modo de respuesta de los subordinados, para analizar si se seguían los preceptos del Mando Orientado a la Misión, tanto por la parte del que emitía la orden, como por la parte del que la cumplía. Aquí se han mostrado los diferentes fallos que se comprobaron en la emisión y ejecución de dichas órdenes, por no ajustarse al estilo de mando del Mando Orientado a la Misión.

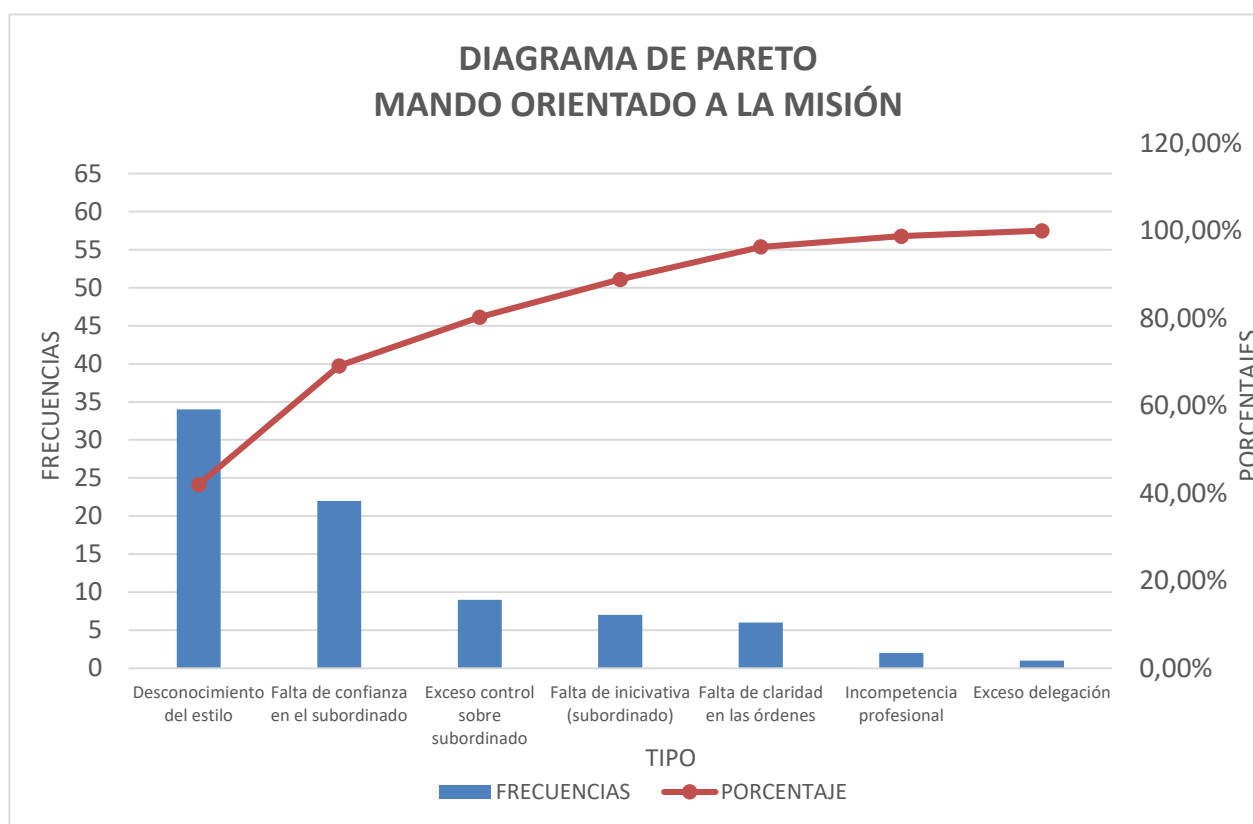


Tabla 3. Diagrama de Pareto Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.

MODOS DE FALLO				
TIPO	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	% ACUMULADO
Desconocimiento del estilo	34	41,98%	34	41,98%
Falta de confianza en el subordinado	22	27,16%	56	69,14%
Exceso control sobre subordinado	9	11,11%	65	80,25%
Falta de iniciativa (subordinado)	7	8,64%	72	88,89%
Falta de claridad en las órdenes	6	7,41%	78	96,30%
Incompetencia profesional	2	2,47%	80	98,77%
Exceso delegación	1	1,23%	81	100,00%
TOTAL	81	100,00%		

Tabla 4. Tabla de modos de fallo. Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar estos resultados, podemos comprobar que el 80% de los fallos a la hora de aplicar el Mando Orientado a la Misión se deben principalmente a tres causas, las cuales representan el 40% de ellas.

Éstas son, en primer lugar, desconocimiento del estilo de mando, es decir, que o bien el que emitía la orden, o bien el que la ejecutaba desconocían, al ser preguntados, en qué consistía exactamente el



Mando Orientado a la Misión y cómo habían de ejecutarlo correctamente.

En segundo lugar, muchos Jefes mostraron una desconfianza en el subordinado, cortando en gran medida su iniciativa, o no delegando la suficiente autoridad en ellos.

Por último, se detectó en muchos casos un control excesivo sobre la ejecución, lo cual hacía que el Jefe se metiera en la parcela de responsabilidad de sus subordinados, haciendo que éstos no pudieran tomar decisiones a su nivel.

Podemos concluir en éste sentido que el principal limitante a la hora de desplegar el Mando Orientado a la Misión en las unidades es el desconocimiento de éste por parte de los componentes de la Unidad. Causas como la desconfianza en el subordinado y el excesivo control sobre éste también se verían reducidas con mayor formación en el concepto, ya que están en cierto modo relacionadas.

4.6 Estudio de viabilidad

4.6.1 Viabilidad técnica

Tras analizar la viabilidad del Mando Orientado a la Misión en los conflictos actuales y futuros, teniendo en cuenta los medios de que dispone el Ejército de Tierra, así como su organización operativa, se ha concluido lo siguiente:

- En las misiones internacionales en las que participa el Ejército de Tierra en la actualidad (Mali, Irak, Turquía, Letonia, Líbano), no se llevan a cabo, por lo general, operaciones de combate generalizado, que son aquellas para las que el Mando Orientado a la Misión está pensado. Sin embargo, con la reciente experiencia de varios países de la OTAN en situaciones de combate asimétrico, ha quedado demostrado que la aplicación de un estilo descentralizado como el Mando Orientado a la Misión funciona satisfactoriamente. Por tanto, aplicar el Mando Orientado a la Misión resulta muy útil en las Misiones Internacionales en las que España se encuentra involucrada a día de hoy, pero es aún más útil para una posible situación de combate simétrico contra otra potencia similar a la de España.

- Los medios disponibles en el Ejército de Tierra, así como su estructura orgánica hacen posible la aplicación del Mando Orientado a la Misión. La futura adquisición de sistemas de Mando y Control aumentarían las capacidades del ET en este aspecto, pero a día de hoy sí es posible efectuar este estilo de mando

- Alcanzar la formación necesaria en Oficiales y Suboficiales para aplicar el Mando Orientado a Misión es posible, pero sería conveniente realizar algún cambio en los Planes de Formación de CUMA's para que recibieran más horas específicas acerca de este concepto. De este modo se conseguiría la unidad de doctrina total entre los mandos, pudiendo de este modo trabajar en la misma dirección todos ellos.

- La competencia profesional necesitada en la Tropa, para poder delegar en ellos, e incluso permitirles tomar la iniciativa en situaciones críticas, no se está alcanzando. Esto se debe a la baja permanencia de la Tropa en las Unidades, sobre todo debido a cambios de cuerpo, como a Guardia Civil, o bien por fin de compromiso con el Ejército de Tierra. Sería muy conveniente alcanzar una mayor permanencia de la Tropa en las Unidades para poder aplicar plenamente el Mando Orientado a la Misión.

4.6.2 Viabilidad socio-cultural

Tras analizar la aplicación desde el punto de vista socio-cultural, estudiando si el Mando Orientado a la Misión se adapta de manera correcta al estilo de mando inculcado a Oficiales y Suboficiales en las distintas academias y Centros de Formación, se ha concluido lo siguiente:

- La gran mayoría de Oficiales y Suboficiales están predispuestos a aplicar el Mando Orientado a la Misión a su nivel; además, la gran mayoría desearían recibir más formación al respecto, para poder completar su conocimiento sobre el estilo de mando. Por estos motivos, sería muy beneficioso para el Ejército de Tierra formar a sus Oficiales y Suboficiales en este aspecto antes de tomar mando en sus Unidades, o bien impartir más cursos de perfeccionamiento al respecto.

- El hecho de que un solo elemento de la cadena de mando no sea proclive a aplicar el Mando Orientado a la Misión puede perjudicar el funcionamiento de toda la Unidad que trabaja de este modo. Por



ello, es fundamental que todos los componentes de la Unidad, independientemente de su empleo, tengan una amplia formación en el estilo de mando.

BENEFICIOS	COSTES
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor eficacia en las operaciones. - Interoperabilidad a nivel OTAN. - Mayor sensación de autorrealización del personal. - Menor tiempo de respuesta ante incidencias en operaciones. - Simplificación del planeamiento. - Mayor disponibilidad de tiempo para planeamiento en el mando, al liberarle de un control exhaustivo. - Aseguramiento de la continuidad de acción ante ausencia de órdenes. - Mejora de la formación de Oficiales, Suboficiales, y Tropa, al tener más responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los gastos de formación. - Gastos en evaluación de Unidades, así como de implantación del modelo en estas. - Menor control sobre acciones de los subordinados. - Aumento de riesgo al descentralizar la acción de mando. - Gastos en adaptación de forma de mando actual a Mando Orientado a la Misión en las Unidades.

Tabla 5. Análisis coste-beneficio implementación Mando Orientado a la Misión en el ET. Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Viabilidad económica

Tras analizar la aplicación del Mando Orientado a la Misión en las Unidades desde el punto de vista económico, se han obtenido los siguientes beneficios y costes, la mayoría de carácter no económico, o intangibles.

5. CONCLUSIONES

“El liderazgo es una potente combinación de estrategia y carácter. Pero si necesitas prescindir de una de éstas, que sea la estrategia”

General de Ejército Norman Schwarzkopf, 1991

Tras la realización del análisis acerca del nivel de aplicación actual del Mando Orientado a la Misión en las Unidades de Caballería del Ejército de Tierra, así como del grado de formación del personal de estas Unidades al respecto, se concluye que actualmente sí se aplica un estilo de mando acorde al Mando Orientado a la Misión en las Unidades de Caballería, y que ello resulta muy beneficioso para el desempeño de éstas.

Tras analizar la actuación de diversos países en misiones internacionales, se concluye que el Mando Orientado a la Misión es un estilo de mando que se adapta a la perfección a los conflictos actuales. Si bien es cierto que en función del tipo de conflicto habrá que tener un mayor o menor grado de control sobre las acciones de los subordinados, la filosofía general de este estilo de mando es completamente válida para su aplicación en cualquier posible conflicto en que el Ejército de Tierra pueda participar en los próximos años.



A través de las diferentes herramientas de análisis, también se ha concluido que la gran mayoría de mandos en las Unidades de Caballería tienen una evidente carencia en formación específica acerca de este concepto. Son muchos los que desconocen conceptos como tolerancia al riesgo, iniciativa permitida u Orden Tipo Misión, por ejemplo.

Es por ello que se considera necesario perfeccionar ciertos matices para conseguir sacar el mayor partido de la aplicación de este estilo de mando. A continuación, se irán puntualizando las conclusiones extraídas de los objetivos del trabajo, así como las diferentes propuestas a realizar en el futuro:

Se concluye que los cuadros de mando (Oficiales y Suboficiales), sí tienen las capacidades necesarias para poder ejercer el mando descentralizado, así como para tomar la iniciativa y resolver las distintas incidencias que pudieran surgir mientras actúan de manera segregada de sus Unidades superiores. Esto se debe a su completa preparación y a su alta competencia profesional.

Se concluye que el personal de tropa tiene una carencia completa de conocimientos específicos acerca del funcionamiento del Mando Orientado a la Misión. Esto se debe a la nula formación recibida tanto en los centros de formación de ingreso, como posteriormente en las Unidades.

El recurso más importante del Ejército de Tierra son las personas. Mediante varias entrevistas llevadas a cabo en la Unidad, se ha llegado a la conclusión de que la Tropa, en su gran mayoría, no alcanza la competencia profesional necesaria para permitirles la iniciativa propia del Mando Orientado a la Misión. Esto se debe a la baja permanencia de estas personas en las Unidades, que normalmente suele ser de dos a tres años. En este tiempo no es posible alcanzar los conocimientos y experiencia necesarios para una correcta aplicación del estilo de mando.

Los tres principales motivos por los que el Mando Orientado a la Misión no se aplica de manera correcta son: falta de conocimientos acerca del estilo de mando, desconfianza en el subordinado, y el excesivo control sobre el subordinado. Por tanto, no basta con formar al personal en esta filosofía de mando; hay que adiestrar a la Unidad siguiendo los preceptos del Mando Orientado a la Misión y corregir las actuaciones que no sigan la línea marcada, para conseguir que la Unidad funcione como un engranaje.

Como propuestas finales se presentan las siguientes:

- Se considera muy necesario implementar un plan de formación específico para Tropa en las Unidades de Caballería, que incluya tanto sesiones teóricas, como prácticas, para imbuir a la Tropa de conocimientos acerca de este concepto y conseguir implementar una mejora en el funcionamiento de las Unidades.

- Sería muy beneficioso modificar el Plan de Formación de Oficiales y Suboficiales para incrementar el número de horas de formación recibida acerca de liderazgo, y, en concreto, de Mando Orientado a la Misión.

- Sería de gran interés la publicación de nuevos manuales actualizados, así como de estudios o reseñas acerca del Mando Orientado a la Misión, para poder complementar la formación recibida en las Academias, y alcanzar el mayor grado posible de conocimiento.

- Se considera fundamental realizar una evaluación periódica de las distintas Unidades de Caballería para comprobar su correcto adiestramiento en el concepto de Mando Orientado a la Misión.

- Se considera de gran utilidad la realización de ejercicios conjuntos con otros ejércitos de la OTAN, para aumentar la interoperabilidad, así como para poner en común procedimientos o formas de mandar. Esto sería muy interesante, ya que la gran mayoría de integrantes de la OTAN hacen uso de una forma de mando muy similar al Mando Orientado a la Misión.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADP *Land Operations*. 2017 (UK).
- ADP 6-0 *Mission Command*. 2019 (USA).
- PD0-000 Glosario de términos militares.
- PD0-001 Manual de estilo del lenguaje militar.
- PD1-001 Empleo de las fuerzas terrestres.
- PD4-026 Proceso de planeamiento de las operaciones a nivel táctico.
- PDC-01 Doctrina para el empleo de las FAS.
- PR-00 Liderazgo militar.
- Apuntes de Liderazgo. M.A. Vallés. Centro Universitario de Defensa, 2017 (Zaragoza).
- Artículo Revista Ejército nº872 (diciembre 2013). El mando orientado a la misión: ¿Una revolución en nuestra cultura militar? Col. Carlos Javier Frías Sánchez.
- CODE 01/19 Liderazgo 2035 en el ET. DIDOM 2019. (España).
- CODE 02/19 “Mando orientado a la misión. DIDOM.2019. (España).
- Análisis del Entorno Operativo Terrestre Futuro 2035. Antonio Ruiz Benítez. Instituto Español de Estudios Estratégicos. 2020.
- Ingeniería de la Calidad. Raquel Acero, Jorge Pastor, Joaquín Sancho y Marta Torralba, Centro Universitario de la Defensa. 2014. Zaragoza.
- La Fuerza 35. Concepto 2035. Revista Ejército nº . Ejército de Tierra 2019
- Liderazgo grupal. ¿Líder es un rol específico? Dra. Montserrat Aiger. Centro Universitario de la Defensa.2018. (España).
- Liderazgo y gestión del talento. General de División Antonio Ruiz Benítez. V Edición de las Jornadas “El Ejército de Tierra y los retos futuros”. 2019. Madrid.
- Mando Táctico por Directivas. DIDOM (2005)
- Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. MINISDEF
- Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies. Eitan Shamir. Stanford, California: Stanford University Press. 2011.
- Transparencias Jornadas de liderazgo para CDM en la EGET. 2019



ANEXOS

Anexo I. Encuestas realizadas a CUMAS.

Encuesta realizada a los Cuadros de Mando del Grupo de Caballería durante los días 04/10/21 y 05/20/21 sobre la aplicación real del Mando Orientado a la Misión, tanto en el funcionamiento normal de la Unidad como durante la realización de Ejercicios Tácticos y operaciones.

Encuesta relativa a la formación en Mando Orientado a la Misión

	Conteste a las siguientes preguntas		
1	¿Sabe qué es el 'Mando Orientado a la Misión' y en qué consiste?	SI	NO
2	¿Ha recibido algún tipo de formación específica acerca de este concepto?	SI	NO
3	De ser así, ¿qué tipo de formación ha recibido?		
4	¿Cree usted que se debería recibir más formación acerca del Mando Orientado a la Misión?	SI	NO
5	¿Cree usted que la tropa en esta Unidad está correctamente instruida en este concepto?	SI	NO
6	¿Cree usted que se aplica el Mando Orientado a la Misión en esta Unidad?	SI	NO
7	¿Cree usted que la aplicación del Mando Orientado a la Misión resulta de utilidad en el Ejército de Tierra?	SI	NO
8	En maniobras y ejercicios, ¿ha tomado decisiones sin previa orden siguiendo el propósito del mando?	SI	NO
9	¿Delegaría en sus subordinados indicándoles únicamente el resultado a conseguir y el propósito del mando, permitiéndoles actuar con iniciativa?	SI	NO
10	¿Cree que es importante que todos los elementos de la Unidad conozcan el propósito del mando en el contexto de una operación?	SI	NO

Tabla 6. Encuesta relativa a la formación en Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.

Encuesta relativa a la aplicación del Mando Orientado a la Misión:

	Conteste a las siguientes preguntas		
1	¿Sabe que es una orden tipo misión?	SI	NO
2	¿En qué formato emite usted una orden de operaciones?		
3	A la hora de realizar una operación, ¿deja usted claro a sus subordinados el propósito del escalón superior y el de dos escalones superiores?	SI	NO
4	Del 1 (nada) al 5 (completa), ¿qué grado de iniciativa deja a sus subordinados para planeamiento y ejecución?		



5	Del 1 (nada) al 5 (completa), ¿qué libertad tiene usted durante el desarrollo de una operación para realizar su planeamiento y ejecución?		
6	¿Cree usted que existe la suficiente Competencia Profesional, cohesión y unidad de doctrina entre sus subordinados para permitirles ejecutar el Mando Orientado a la Misión?	SI	NO
7	¿Tiene usted conocimiento de alguna NOP, o procedimiento no escrito que guíe el modo de actuación de la Unidad en diversas situaciones, otorgando iniciativa al más bajo nivel?	SI	NO
8	¿Cree usted que resulta útil la aplicación del mando orientado a la misión en las operaciones que se desarrollan en la actualidad?	SI	NO
9	¿Ha oído hablar de la figura del Cabo Estratégico?	SI	NO
10	¿Cree usted que el Ejército de Tierra dispone de la infraestructura y orgánica adecuada para el desarrollo del Mando Orientado a la Misión?	SI	NO

Tabla 7. Encuesta relativa a la aplicación del Mando Orientado a la Misión. Fuente: Elaboración propia.

Anexo II. DIAGRAMA DE GANTT.

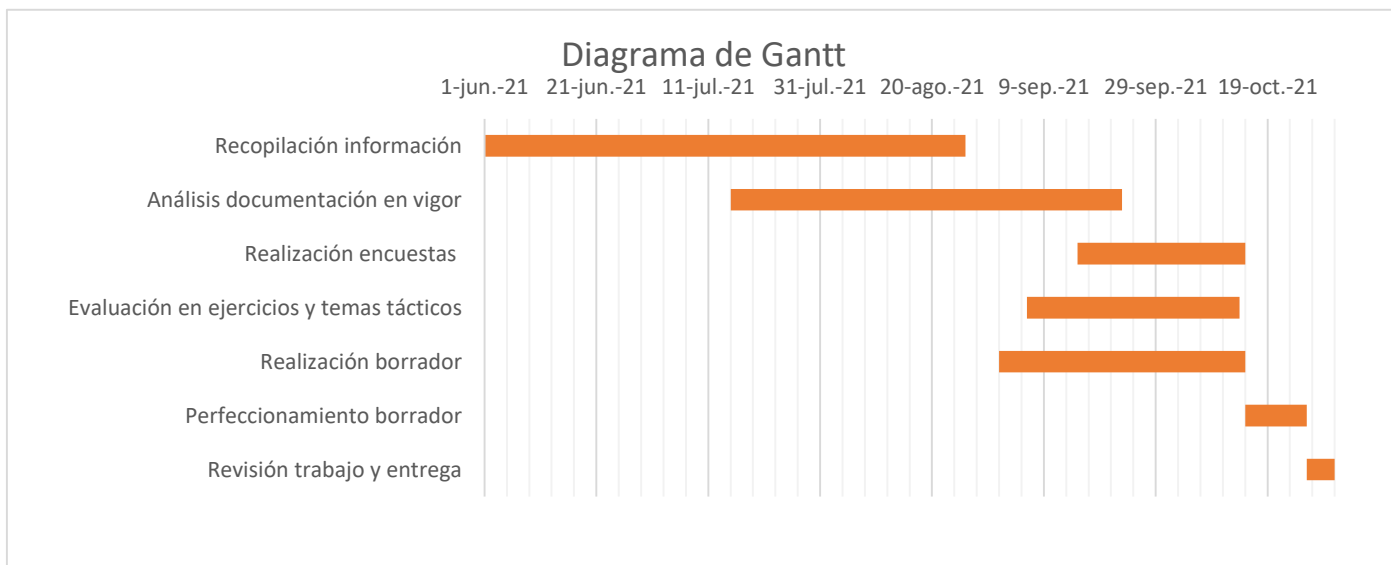


Tabla 8. Diagrama de Gantt relativo a la realización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Nombre actividad	Fecha inicio	Duración en días	Fecha fin
Recopilación información	1-jun.-21	86	26-ago.-21
Análisis documentación en vigor	15-jul.-21	70	23-sep.-21
Realización encuestas	15-sep.-21	30	15-oct.-21
Evaluación en ejercicios y temas tácticos	6-sep.-21	38	14-oct.-21
Realización borrador	1-sep.-21	44	15-oct.-21
Perfeccionamiento borrador	15-oct.-21	11	26-oct.-21
Revisión trabajo y entrega	26-oct.-21	5	31-oct.-21

Tabla 9. Lista de actividades relativas a la realización del trabajo. Fuente: Elaboración propia.



Anexo III. MEDIOS DE CABALLERÍA ACTUALES Y FUTUROS.



Ilustración 10. Vehículo de Reconocimiento y Combate de Caballería (VRCC) del Ejército de Tierra Español. Fuente: Blog Galaxia Militar.



Ilustración 11: Vehículo de Exploración de Caballería (VEC) del Ejército de Tierra Español. Fuente: Twitter Fuerza Terrestre.



Ilustración 12. Carros de Combate Leopard 2E formados en línea durante la realización de unas maniobras. Fuente: Defensa.com.



Ilustración 13. Futuro Carro de Combate Main Ground Combat System (MGCS), pieza fundamental de la Fuerza 35. Fuente: Blog Galaxia Militar.



Ilustración 14. Operador del RPAS RAVEN perteneciente a la BRILAT. Fuente: Infodron.