

## EL MANDO TIPO MISIÓN Y SU APLICACIÓN EN LAS UNIDADES DE INFANTERÍA DE MARINA

Pedro Peña Staub\*

### Resumen

*Hoy dadas las ventajas que la tecnología nos brinda, es cada vez más fácil implementar robustas redes de telecomunicaciones con el fin de suplir la presencia del comandante en los diversos sectores del área de operaciones. Sin embargo, lo anterior puede llegar a disminuir la capacidad de implementar soluciones originales y con una adecuada libertad de maniobra a fin de cumplir con el estado final deseado de una determinada misión.*

**Palabras clave:** Mando tipo misión, libertad de maniobra, líderes, infantes de marina.

De todas las definiciones que se han escrito sobre el tema, podemos rescatar a modo de introducción que el mando tipo misión es una filosofía creada para conducir tropas basándose en el principio de la libertad de acción, con el fin de lograr que cada uno, en sus respectivos niveles, opere de manera tal que pueda aprovechar cualquier oportunidad que se presente para lograr el estado final deseado de una determinada misión. Sin lugar a dudas se enfoca más en el ser humano, en equipos de combate altamente cohesionados, iniciativas dentro de lo que reglamentariamente y jurídicamente es aceptado y la toma de riesgos prudentes, enmarcado todo ello dentro de lo que conocemos como la intención del comandante (propósito, método y estado final deseado). Lo anterior, traerá como consecuencia natural una descentralización en la forma en como los líderes de las unidades de Infantería de Marina conducen a sus subordinados, siendo esta, especialmente en los rigurosos y diversos ambientes donde nuestras

fuerzas se desenvuelven, un elemento central en las preocupaciones de los comandantes en todos los niveles de la cadena de mando.

Aquella descentralización deberá otorgar necesariamente la libertad de acción requerida, fundamentalmente gracias a la entrega de lineamientos específicos de qué se quiere lograr, empoderando a los comandantes a decidir y explotar las oportunidades que se presenten. Lo anterior puede sonar perfecto, como una fórmula mágica para dirigir Infantes de Marina en despliegues operacionales. Sin embargo, dicha libertad de acción trae consigo además una entrega de confianza depositada entre superior y subordinado, y por ende, un riesgo implícito, el cual lejos de ser un factor multiplicador puede transformarse en un problema cuando los equipos de combate son improvisados, no cohesionados o no habituados al trabajo de conjunto.

De esta forma, salen a la luz conceptos como el "cabo estratégico", el cual implica que un hombre,

\* Teniente 1° IM. Ingeniero en Sistemas Anfibios, Ingeniero en Sistemas Navales Mención Telecomunicaciones. (pedro.pena.staub@gmail.com).



indistintamente de su posición en la cadena de mando, si no tiene una comprensión cabal de qué es lo que se espera de él bajo el prisma del cumplimiento de una determinada misión, puede eventualmente cometer desaciertos con consecuencias en el más alto nivel de la conducción. En este sentido y relacionado con el tema planteado, la dificultad en la implementación de filosofías de conducción basadas en libertad de maniobra podría radicar en cómo los comandantes hacemos la transición entre el proceso de planificación de una operación en particular y transmitimos una determinada orden, impregnando a nuestros subordinados de qué es lo que finalmente queremos lograr y cuál es el efecto que se espera causar con determinada acción, siendo este el eje central donde el desarrollo y exteriorización del mando tipo misión toma un real sentido.

No obstante, aspectos discordantes parecen adquirir importancia, pues mientras nuestros soldados son adiestrados para obedecer a sus líderes sin objeciones, tal vez producto de su constante empleo en tareas repetitivas propias de los tiempos de paz, no únicamente genera subordinados sin imaginación, sino que, más aun, líderes con falta de iniciativa. ¿Qué ocurre entonces

cuando los escenarios cambian y sometemos a nuestras unidades a rápidos despliegues donde no siempre el comandante estará presente para tomar una determinada decisión? La tarea dada a esa compañía o pelotón puede ser incompleta si no se complementa con lo que se espera de esa unidad en particular, materializada entre otras cosas por la intención del superior.

De la misma manera, no se puede olvidar que así como las *Blitzkrieg* y la tecnología nuclear revolucionaron en el campo de batalla en el siglo XX, en el presente la globalización y la interconexión mundial, hacen posible entre otras cosas que el mundo entero sepa al instante de la captura de Osama Bin Laden, mientras que los *seals* de la Marina norteamericana que llevaron a cabo la conocida operación Gerónimo, fueron observados por el presidente Obama desde Washington. Esta nueva forma de hacer la guerra, no únicamente con municiones e Infantes de Marina desplazándose en el terreno sino que todo ello enmarcado en lo que el almirante Johnson de la Marina de los Estados Unidos describiera como la guerra redcéntrica, concepto que define el combate moderno como uno que transita entre un ambiente inalámbrico y digital, y donde la cantidad de datos que se procesan

se han multiplicado de tal manera que no solo son deseables, sino que necesarios.

traspasar su intención a los diferentes mandos subalternos.

## Algo de historia

Estos asuntos no son algo nuevo ni una tendencia contemporánea. Claramente los comandantes de todas las épocas han debido lidiar entre la libertad de acción y el control absoluto. Un claro ejemplo y como sucinta descripción histórica del nacimiento formal del mando tipo misión, es que luego de la derrota de los ejércitos prusianos a manos de las huestes napoleónicas, fueron implementados, entre otras cosas, cursos para dotar de oficiales competentes a los estados mayores del ejército. Sin embargo, uno de los aspectos más innovadores de los pensadores militares de aquella época y su legado al ahora unificado Ejército alemán (y al mundo), fue el hecho de actuar y decidir en base a órdenes tipo misión o *Auftragstaktik* con claras intenciones a fin de suplir la necesidad de omnipresencia del comandante a lo largo y ancho del área de operaciones.

Si se intenta mirar desde el punto de vista de la guerra naval, se hace imposible no recordar lo desarrollado por el insigne almirante británico Lord Horatio Nelson, quien con su denominada "banda de hermanos" cosechó brillantes triunfos para Inglaterra. Nelson fue capaz de lograr tal conocimiento de sus comandantes subordinados, que una vez iniciada la batalla naval de Trafalgar (1805) únicamente debió indicar mediante el código de señales convenido la famosa orden que comunicaba: "Inglaterra espera que cada hombre cumpla con su deber." Sin duda pudo haber intentado conducir desde su nave capitana los acontecimientos propios del combate; por el contrario decide utilizar el mando tipo misión para lograr explotar cualquier vulnerabilidad que el enemigo pusiera en evidencia, de tal modo de conducir sus fuerzas a dicho sector y propinar el máximo daño en el menor tiempo posible. Nelson minimizó la incertidumbre que los comandantes experimentamos al desplegar las unidades una vez iniciadas las acciones; el factor diferenciador radicó en la cohesión y conocimiento cabal de las diferentes habilidades de cada uno de sus hombres, siendo capaz de

## Formación enfocada a lo propio del Cuerpo IM

A continuación se nombran algunos aspectos que pueden ser de utilidad para los líderes de Infantería de Marina, a fin de implementar las ventajas del mando tipo misión, tanto en las actividades diarias como durante los entrenamientos y despliegues operacionales.

Los tiempos actuales, marcados por la prolongada ausencia de conflictos han llevado a nuestras escuelas y academias formadoras a intentar competir con universidades y centros de formación técnica, todo lo anterior con el noble propósito de equiparar a nuestros hombres con sus eventuales pares en el ámbito civil.

Dicho fenómeno produce grandes gastos en inversión, producto de, entre otras cosas, la homologación de nuestras casas de estudio, sumado al tiempo en instrucción de ramos focalizados a obtener la igualación de títulos profesionales civiles, debilitando la orientación formativa de nuestros soldados. Esto es de vital importancia para poder otorgar libertad de acción e implementar el mando tipo misión, pues mientras mayor sea la cantidad de conocimientos que los Infantes de Marina adquieran durante la etapa teórica y luego, mediante realistas periodos prácticos, serán capaces de volcarlos en el terreno a base de una acabada integración de técnicas. De esta manera se habrá conseguido uno de los cimientos fundamentales para el cumplimiento exitoso de cualquier tarea, cual es tener la capacidad profesional de comprender y ejecutar lo que operacionalmente se está exigiendo, haciendo que las órdenes entregadas sean más abreviadas y con menor cantidad de elementos de control para su supervisión.

En esta búsqueda de una doctrina común, el mantenimiento del ADN organizacional adquiere un sentido preponderante. Para el caso particular del Cuerpo de Infantería de Marina, este fue plasmado durante el año 2015 con la publicación *Ethos* de los Infantes de Marina, el que a grandes rasgos define cómo somos, cómo debemos actuar en determinadas

situaciones y por qué tenemos dichas conductas. Lo anterior puede llegar a convertirse en una visión complaciente de cómo creemos ser más que en una real radiografía interna organizacional; en resumidas cuentas, una simple ostentación de una visión si no se entrega ese sello durante la etapa formativa de cada combatiente y se cultiva durante su desempeño profesional al interior de las unidades. Sin duda, lidiar con los factores nombrados anteriormente, será una preocupación más para nuestros mandos a fin de implementar doctrinas que impliquen la libertad de maniobra en todos los niveles.

### Adecuado ejercicio del mando y control

Con seguridad el correcto empleo del mando y control tendrá importantes efectos en el mando tipo misión, no únicamente en el ámbito de las telecomunicaciones, dado los modernos sistemas con que hoy contamos, sino que además en cuanto a sus procedimientos, es decir al cómo se ejecutan los procesos del ciclo de toma de decisiones al interior de los diferentes puestos de mando. Indistintamente del nivel y posición donde se encuentran ubicados dentro de la organización. Lo anterior brindará no sólo la capacidad de tener información por el hecho de saber que hacen las unidades, sino que proporciona el tomar mejores decisiones e implementarlas más rápidamente que nuestro adversario.

En cuanto a los elementos físicos que conforman los sistemas de telecomunicaciones, una postura de pensamiento podría llevar a los comandantes a intentar mitigar su ausencia física en un determinado sector del campo de batalla, mediante el establecimiento de robustos enlaces tanto de datos como de fonía, teniendo así la capacidad de enviar órdenes y tener conocimiento en tiempo real de los acontecimientos en todos los rincones del área de operaciones. Sin embargo, podríamos llegar a considerar que ese es un escenario ampliamente superado dado los adelantos tecnológicos vigentes en la actualidad. No obstante, debemos tener en cuenta que la realidad donde los Infantes de Marina operamos nuestra condición

anfibia y carácter expedicionario, casi siempre buscaremos combatir en condición de visitante, lejos de nuestras bases, donde el terreno por lo general no estará preparado ni contará con el soporte de telecomunicaciones hasta ser desplegado por nosotros mismos. Por otra parte, una vez establecidos en tierra, los comandantes deberán lidiar con los problemas típicos de estos sistemas, los que pese a su modernidad y alta gama tecnológica no son infalibles y, donde los requerimientos de ancho de banda evidentemente no podrán ser satisfechos en todo momento. Consecuencia de lo anterior, puede ocurrir que mientras por una parte intentamos entregar órdenes con amplia libertad de acción minimizando las medidas de control, por otra dotamos a nuestras unidades con equipos configurados para informar de manera automática la posición en cortos lapsos, junto con exigir reportes y panoramas de la situación cada cierta hora con el fin de satisfacer un determinado ritmo de batalla. En ocasiones esto puede llegar a generar que, los líderes subordinados buscarán estar más cerca de las antenas que arriesgarse a salir de alcance y explotar una determinada brecha enemiga, limitando no solamente la libertad de cumplir con un eventual estado final deseado, sino que, más aun, generando una dependencia mental entre subordinados y superiores.

El proceso de planeamiento, por su parte, debe estar orientado de forma de ser una guía para que los subordinados puedan cumplir con las tareas que se les están encomendando, por lo que, si bien es cierto, el mando tipo misión otorga ciertas licencias durante la conducción de las operaciones, no debemos confundir esto con el hecho de entregar únicamente intenciones a las unidades bajo nuestro mando, por el contrario, especialmente en los niveles más bajos y mayoritariamente en las etapas iniciales, los comandantes requieren de información para poder ejecutar sus propios procesos de planificación. Imposiciones, restricciones, límites, posibilidades del enemigo y apoyos de fuego, entre otros aspectos deben ser considerados, ya que este tipo de unidades difícilmente tendrán los recursos para ejecutar acabados análisis, sin contar además que con



seguridad carecerán del tiempo disponible para ello.

De la misma manera, tomando como referencia el concepto de empleo de las denominadas fuerzas de infantería ligera, altamente aplicable a nuestro caso, el cual se basa, en los principios de movilidad, sorpresa y violencia en la ejecución de las acciones, debemos tener en consideración que eventualmente no contaremos con el material necesario para lograr una adecuada movilidad, la sorpresa y violencia, multiplicadores de la fuerza por excelencia, son factores que no requieren de recursos para su obtención, pues son un estado mental, en orden que la suma de la obtención de pequeños triunfos en lo táctico, reporte beneficios en el amplio espectro operacional de la guerra.

### Entrenamiento desafiante e imaginativo

Definitivamente lograr que un individuo logre asemejar un determinado escenario, sin antes haberse visto enfrentado a él y de la manera que un tercero lo imagina, es y seguirá siendo un dolor de cabeza en la mente de los líderes tanto de hoy como del mañana. Por supuesto que recrear campos

de batalla y más aun incorporar el sello realista en ellos, reviste una dificultad mayor. Cómo hacer que nuestros procesos de entrenamiento sean más eficientes y un aporte real al proceso de toma de decisiones interno de cada Infante de Marina, ocupará un lugar preponderante en los factores a considerar de sus respectivos comandantes, en el sentido práctico de establecer el mando tipo misión en las unidades bajo su mando.

No obstante, y dado lo costoso que significa operar nuestros sistemas de armas, cada vez es más difícil hacer que nuestros hombres accionen en campos de batallas ficticios controlados, en los cuales puedan tomar iniciativas a base de las intenciones dadas por sus superiores. A lo anterior, debemos sumar que en nuestra bien intencionada búsqueda de cuantificar lo que hasta hace algunos años era únicamente cualitativo, creamos estamentos certificadores de nuestras unidades, las cuales se someten año a año al control del cumplimiento de listas de chequeo en una serie de posibles situaciones a las que las podrían verse envueltas. La idea de intentar exponer a nuestros soldados a dichas simulaciones, parece ser hasta ahora una solución válida al problema de no tener que emplearlos en combate. No obstante, la aplicación sin objeciones

de las diferentes listas de chequeo, es lo que finalmente podría llegar a disminuir la capacidad de tomar decisiones originales, pues podría darse que nuestras unidades de Infantería de Marina orienten sus entrenamientos al cumplimiento irrestricto de un listado de respuestas más que a utilizar la iniciativa y dichos lineamientos como una guía para dar solución al problema militar planteado.

No hay duda que cuantificar los resultados es clave al momento de decidir quien y que organización en particular está en condiciones de ejecutar una tarea en específico, de otra manera la autocomplacencia y otros fenómenos propios de no ponernos a prueba regularmente, mermarían nuestra capacidad de combate y además se perdería el entrenamiento a base de una doctrina común. Por otra parte, al basar nuestras certificaciones en preguntas y escenarios previamente dispuestos, sin duda genera que los líderes que serán revistados terminen por aprender las preguntas de la prueba en orden de no cometer errores que los lleven al fracaso.

Buscar soluciones originales que obliguen a los Infantes de Marina, en todos los niveles, a tomar decisiones basadas en la libertad de acción dada por sus superiores, sin duda significará mayores réditos tanto en despliegues de combate como durante los entrenamientos, por lo que mientras mayores capacidades tecnológicas vayan siendo integradas al equipamiento propio de las unidades, estas deben verse siempre como una herramienta para acelerar los procesos del ciclo de toma de decisiones.

## El fenómeno del PANOPTICON de Bentham

Durante el siglo XVIII, un filósofo llamado Jeremías Bentham diseñó una cárcel para el gobierno británico, la cual se cimentaba en el principio de vigilar durante las 24 horas del día a los reclusos en todos los aspectos de su comportamiento. Todo ello tenía un propósito, pues según sostenía acertadamente Bentham, las personas actúan de manera distinta cuando las están observando.

Aquello fue puesto a prueba durante los entrenamientos realizados por el Centro de

Adiestramiento Conjunto de Estados Unidos, donde bajo un estricto Panopticon, los comandantes fueron evaluados y cuestionados sobre sus decisiones, dicho ensayo aún representa materia de estudio para los pensadores militares, pues parece ser que estos conceptos han llegado para quedarse.

El tener la capacidad de observar y por ende entrar en el nivel de los comandantes subalternos es una realidad hoy por hoy, gracias a las tecnologías de la información; sin embargo, el fenómeno del Panopticon afecta el sentido normal del liderazgo y la real capacidad que sientan los subordinados de tomar sus propias decisiones y actuar en determinadas ocasiones, sabiendo que son observados en todo momento; estas tendencias no deben ser pasadas por alto, sino que estudiadas y consideradas al momento de ejercer el mando tipo misión como una ideología de liderazgo.

## Conclusiones

La doctrina conocida como mando tipo misión ciertamente se encuentra orientada a la conducción de unidades de combate, la cual tiene aplicaciones no únicamente en tiempos de guerra, sino que puede ser utilizada, además, tanto en entrenamientos como en las actividades diarias donde los Infantes de Marina se ven involucrados. Lo anterior producirá que a base de la aceptación de riesgos prudentes, nuestros soldados practiquen la iniciativa inteligente, la cual no puede ser ordenada o exigida sin antes ser entrenada. Es importante recalcar además, que debido a que el mando tipo misión implica la libertad de acción, el conocimiento que los comandantes deben adquirir de los hombres que dirigen es fundamental a la hora de intentar aplicar este tipo de doctrinas.

En relación con nuestro mayor capital, los combatientes Infantes de Marina, es fundamental que estos orienten la mayor cantidad de tiempo de su etapa formativa a la adquisición de conocimientos y técnicas de aplicación directa a su quehacer como guerreros anfibios, en desmedro de intentar equiparar sus títulos profesionales con otros del ámbito civil, pues de esta forma les será más fácil comprender que se está exigiendo y como

ejecutarlo. Por otra parte, la manera en como los Infantes de Marina adquirimos ese particular sello que nos distingue de otras fuerzas, debe ser mirado y custodiado con el mayor de los celos por nuestros líderes, pues indistintamente del material que se tenga o las técnicas que se adquirieran, fue ese ingrediente el que combinado a otros atributos lo que nos dio la victoria en el pasado y con seguridad, si es mantenido y cultivado, lo seguirá haciendo en el futuro.

Indistintamente de las capacidades de telecomunicaciones que un determinado sistema de mando y control posea, ellas serán inútiles si los procesos al interior del mismo no son los adecuados y permiten que los comandantes, en todos los niveles, sean capaces de explotar toda vulnerabilidad u oportunidad que el enemigo exponga. Es decir, no obstante la capacidad tecnológica que se posea, ésta siempre debe ser vista como una herramienta para acelerar el

proceso de toma de decisiones, de forma tal de lograr paralizar la mente del adversario y, golpearlo en múltiples sectores de la forma más violenta y rápida posible.

Por otra parte, la capacidad que se tenga en el futuro de ejecutar procesos de entrenamiento desafiantes y que impliquen que nuestros líderes en todos sus niveles practiquen tomar la iniciativa en determinadas ocasiones, tendrá como efecto un acostumbramiento de dichos hombres a decidir a base del contraste de múltiples aspectos como el jurídico, reglamentario y táctico.

Finalmente, el fenómeno conocido como la guerra redcéntrica permitirá a los comandantes tener el panorama absoluto, minuto a minuto de lo que ocurre en todos los lugares del área de operaciones, por lo que cada vez con mayor frecuencia los mandos subordinados se verán enfrentados ante la posibilidad de ser cuestionados por sus superiores.

\* \* \*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arthur K. Cebrowski y John H. Garstka, Enero 1998 "Network-centric-warfare-Its Origins and Future", , pág. 29.
2. BBC, "The British History in Depth: The Battle of Trafalgar". [http://www.bbc.co.uk/history/british/empire\\_seapower/trafalgar\\_01.shtml](http://www.bbc.co.uk/history/british/empire_seapower/trafalgar_01.shtml)
3. Cuerpo de Infantería de Marina, año 2015, "Ethos de los Infantes de Marina",.
4. Ejército Nacional de Colombia, MFE 6-0.
5. General USMC. Ch. C Krulalk, Enero 1999 The Strategic Corporal: Leadership in the three block war, Marines Magazine.
6. Jhon T.Nelson ,1989, "A case for decentralized Combat leadership", pág 27.
7. Panopticon, [www.utilitarianism.com/panopticon](http://www.utilitarianism.com/panopticon).
8. US Army , 2001, FM 3-0, Operations. Pág. 9.