

Trabajo Fin de Grado

Grado de implementación del mando orientado
a la misión en unidades paracaidistas

Autor

CAC. Antonio Jesús García Ibáñez

Directores

Directora académica: Dra. Dña. M^a Victoria Sebastián Guerrero
Director militar: Cap. D. Álvaro Nicolás Tejada Vázquez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar
Año 2020

Página intencionalmente en blanco

Agradecimientos

Quisiera expresar mi gratitud a varias personas que, en mayor o menor medida, me han apoyado y colaborado con este trabajo, así como a mantener el esfuerzo e ímpetu para superar la formación que he recibido a lo largo de estos años. Espero que este Trabajo de Fin de Grado refleje el conocimiento, profesionalidad y capacidades que es esperado de un Oficial de Infantería en el último paso de su formación como cadete de la Academia General Militar.

Mi más profundo agradecimiento al Regimiento de Infantería «Nápoles» 4 de Paracaidistas, en particular a la 2º Compañía de la Bandera «Roger de Flor» I/4 de Paracaidistas, por la oportunidad de trabajar con una Unidad de soldados dedicados y orgullosos de su trabajo, facilitándome los medios, apoyo y tiempo para poder realizar este trabajo. En particular, me gustaría destacar a mi Director y Tutor Militar, el Capitán de Infantería D. Álvaro Nicolás Tejada Vázquez, cuya dirección, apoyo, conocimientos y atención han sido esenciales para la realización de este trabajo y de mi desarrollo como Oficial de Infantería. También quisiera agradecer al jefe de la 2º Sección, D. Pedro de la Mata María, por su apoyo, guía, y el haberme dado la oportunidad de ver cómo debe de trabajar y actuar un teniente de Infantería.

Quiero también dar las gracias a mi Directora Académica la Dra. D^a María Victoria Sebastián Guerrero, que, sin su apoyo, atención, gran profesionalidad y dedicación, el desarrollo y realización de este trabajo habría sido inviable.

En último lugar, aunque no menos importante, expresar mi más profundo agradecimiento a todos aquellos que me han apoyado en este viaje, en especial mi pareja y mi familia, sin su apoyo y cariño, a través de estos largos años y no pocos momentos difíciles, no hubiese podido llegar a ser el hombre que soy hoy. Vuestro apoyo, amor y sacrificios son la energía que me lleva adelante. Finalmente, quiero dar un agradecimiento especial a mi madre, estés donde estés, tu virtud, humildad, esfuerzo y espíritu luchador son una imagen que me hace querer ser el mejor soldado de España.

En definitiva, con todo mi corazón, gracias a todos. Plus Ultra.

Página intencionalmente en blanco

Abstract

Mission command implementation rate in airborne units

Mission Command, as defined by the U.S. Army doctrine is "the exercise of authority and direction by the commander using mission orders, to enable disciplined initiative within the commander's intent, to empower agile and adaptive leaders in the conduct of unified land operations". This form of command is based in a few basic principles. These principles are freedom of action, mutual trust and unity of effort.

The first doctrinal documents and enforcement in the implementation of a decentralised authority based leadership philosophy date from the XIX century Prussian military, those are followed by further development and implementation with modern technology during the III Reich. After that, the main promoters of this kind of leadership, the U.S. and British armies continued the development of this kind of leadership, until the first years of the XXI century, in which Mission Command officially appeared in U.S. Army Doctrine.

This undergrad project focuses in the study of the grade of implementation of Mission Command in the airborne units in the Spanish army. That kind of flexibility and adaptability is of paramount importance for airborne units. Infantry airborne units, used in their conventional role, as units parachute launched behind enemy lines. During the situation previously stated, the capacity of improvisation is vital, every opportunity must be exploited as soon as possible, and every unexpected situation, resolved before being overran or the supplies of the unit depleted.

Tools used to acquire and analyse data were interviews of infantry officers with the rank of captain, as well as an anonymous survey focused of Company and Platoon commanders. SWOT and FMEA charts, as well as flowcharts and simulations of combat situations, these simulations were created in order to estimate the capacity of leaders to use Mission Command in tactical situations, in which they face enemy forces or other unexpected situations, such as ambushes, WIA, booby traps, etc. . The purpose of the use of these tools and simulations was to analyse the implementation of Mission Command in the airborne forces, as well as the benefits of its use.

With the data extracted and analysed, this research had come to a set of conclusions. The philosophy of Mission Command is currently not implemented in the Spanish airborne infantry units. This situation is not by all means particular of this kind of units, but is a much more pressing matter due to the particular nature of those units. The aeromobile brigade, due to the characteristics previously stated, right now, in terms of Mission Command implementation and development, should be the spear head of the Spanish Army. This situation is not the current one, the implementation of this leadership philosophy is as flawed as the rest of the Spanish Army brigades. The scenarios that the airborne forces that are facing, as well as those that could face, are battlefields better suited for units that fully embrace the Mission Command philosophy.

Página intencionalmente en blanco

Resumen

Grado de implementación del mando orientado a la misión en unidades paracaidistas

El Mission Command, definido por el ejército estadounidense, es el "ejercicio de la autoridad y dirección de un mando mediante el uso de órdenes de misión, para fomentar la iniciativa disciplinada dentro del propósito del escalón superior". Esta forma de mando está basada en unos principios básicos. Libertad de acción, confianza mutua y unidad de esfuerzo.

Los primeros documentos y esfuerzos en la implementación de una filosofía de mando datan de las fuerzas armadas prusianas del siglo XIX, estas fueron seguidas por una evolución e implementación con nuevas tecnologías durante el III Reich. Tras esto, los principales promotores de este tipo de liderazgo, los ejércitos estadounidenses y británicos continuaron su desarrollo, hasta el principio del siglo XXI, en el que el Mission Command apareció oficialmente en la doctrina estadounidense.

Este TFG se centra en el estudio del grado de implementación del Mission Command en unidades paracaidistas del ejército español. Este tipo de flexibilidad y adaptabilidad son de importancia primordial para unidades paracaidistas. Las unidades de infantería paracaidista, usadas en su forma convencional, como unidades lanzadas detrás de las líneas enemigas, requieren un grado de iniciativa y flexibilidad muy grande. Esto es porque, durante la situación previamente explicada, la capacidad de improvisación es vital, toda oportunidad debe de ser explotada tan pronto como es posible, y cualquier incidencia, resuelta antes de que la unidad sea sobrepasada o sus suministros agotados.

Las herramientas usadas para adquirir y analizar datos han sido la entrevista a capitanes de infantería, y una encuesta anónima centrada en mandos de compañía y sección. Se han realizado diagramas DAFO y AMFE, así como diagramas de flujo y simulaciones de combate, diseñadas para estimar la capacidad de los líderes de usar Mission Command en situaciones tácticas, en las cuales se enfrentan a fuerzas enemigas u otras situaciones inesperadas, como WIA, emboscadas, trampas, etc. Con estas herramientas y simulaciones se ha buscado el análisis de la situación del Mission Command en la Brigada Paracaidista, así como los beneficios del uso de esta filosofía de mando.

Tras el análisis de los datos extraídos se han llegado a una serie de conclusiones. La filosofía del Mission Command no está implementada actualmente en las unidades de infantería paracaidistas españolas. Esta situación no es particular en este tipo de unidades, pero es una situación más crítica debido a la naturaleza particular de estas. La brigada aerotransportada, en términos de implementación y desarrollo del Mission Command, debería ser la punta de lanza del ET. Esta situación no es la actual, la implementación de esta filosofía de liderazgo es tan fallida como en el resto de brigadas del ET. Los escenarios a los que las fuerzas paracaidistas se enfrentan, así como los que se pueden enfrentar en un futuro, son campos de batalla más adecuados para unidades en las que se ha implementado la filosofía del Mission Command.

Página intencionalmente en blanco

Índice

1.	Introducción.....	1
1.1.	El mando orientado a la misión.....	1
1.2.	Historia.....	3
1.3.	Aplicación en el Ejército de Tierra.....	6
1.4.	Unidades paracaidistas.....	7
1.5.	Estructura de la memoria.....	9
2.	Los problemas del Mission Command.....	10
3.	Objetivos.....	13
4.	Metodología.....	14
5.	Estudio del Mission Command en BRIPAC.....	16
5.1.	Análisis de las entrevistas.....	16
5.2.	Análisis de las simulaciones.....	17
5.2.1.	Simulación Pelotón.....	17
5.2.2.	Simulación Sección y Sub-Grupo Táctico.....	18
5.3.	Análisis diagrama de flujo.....	20
5.4.	Análisis de los resultados de la encuesta.....	22
5.5.	Análisis Modal de Fallos y Efectos.....	24
5.6.	Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.....	26
5.6.1.	DAFO Compañía.....	27
5.6.2.	DAFO Sección.....	28
6.	Conclusiones.....	30
	Bibliografía.....	31
	Anexos.....	33
	Anexo A. Resultados encuesta.....	33
	Anexo B.1. Orgánica BRIPAC.....	51
	Anexo B.2. Orgánica I BPAC y 2º Compañía.....	51
	Anexo C. Preguntas realizadas en entrevista.....	52
	Anexo D. Situación de la zona de simulación de Pelotón.....	53
	Anexo E. Tema táctico «Operación Río Limpio».....	54
	Anexo F. Representación gráfica de la filosofía del Mission Command.....	56

Índice de figuras

Ilustración 1. Coronel general Heinz Guderian, «padre de la Blitzkrieg» y escritor de teoría militar..	3
Ilustración 2. Paracaidistas alemanes desplegados durante la batallad de Creta (1941)..	5
Ilustración 3. Personal de la BRIPAC realizando instrucción de combate en zonas urbanizas.....	8
Ilustración 4. Personal de I Bandera realizando instrucción en equipamiento para lanzamiento paracaidista.....	18
Ilustración 5. Diagrama de flujo de estilo de mando centralizado.....	21
Ilustración 6. Diagrama de flujo de estilo de mando del Mission Command.	21
Ilustración 7. Porcentajes del grado de libertad de acción recibido por el escalón superior..	23
Ilustración 8. Personal encuestado que considera el Mission Command implementado.	24
Ilustración 9. Diagrama DAFO nivel Compañía.....	28
Ilustración 10. Análisis DAFO a nivel Sección.....	29
Ilustración 11. Área de instrucción de combate en zonas urbanizadas de la Base Príncipe.	53
Ilustración 12. Planeamiento sobre mapa del tema táctico.	54
Ilustración 13. Zona de reunión de las «fuerzas enemigas»..	55
Ilustración 14. Representación resumida de la aplicación del Mission Command.....	56

Índice de tablas

Tabla 1. AMFE en la fase de implementación.....	25
Tabla 2. AMFE en fase de operaciones y temas tácticos.	26
Tabla 3. Tabla 3. OPORD (planeamiento) del tema táctico.....	54

Lista de abreviaturas

A.C.	Antes de Cristo
ADP	Army Doctrine Publication (publicación doctrinal del ejército estadounidense)
AMFE	Análisis Modal de Fallos y Efectos
AMM	Ametralladoras Medias
BMS	Battle Management System (sistema de gestión de batalla)
BRIPAC	Brigada Paracaidista
Cia	Compañía
CLP	Caballero Legionario Paracaidista
COP	Combat Outpost (puesto avanzado)
CUF	Care Under Fire (cuidados bajo el fuego)
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
ET	Ejército de Tierra español
FM	Field Manual (manual de campo)
FSR	Field Service Regulations (reglamentos de campo)
IED	Improvised Explosive Device (artefacto explosivo improvisado)
KIA	Killed In Action (muerto en acción)
LC	Línea de Coordinación
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina
MAPO	Mando y Apoyo
MCS	Manouver Control System (sistema de control de maniobra)
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
PD	Publicación Doctrinal
PLM	Plana Mayor
PLMM	Plana Mayor de Mando
PMC	Private Military Company (empresa militar privada)
Pn	Pelotón
Sc	Sección
SG/T	Sub-Grupo Táctico
U.R.S.S.	Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas
U.S.	United States (Estados Unidos)

1. Introducción

*«Liderazgo es comprender a la gente e involucrarlos en ayudar a hacer nuestro trabajo. Requiere todas nuestras características buenas, como integridad, dedicación, abnegación, habilidad, conocimientos, una naturaleza implacable y la determinación de no aceptar el fracaso»
-Almirante Arleigh Burke, U.S. Navy.*

La evolución en el liderazgo en combate ha sido una constante en la historia humana. La búsqueda de formas mejores de liderar tropas en combate, como vía para sobreponerse al enemigo, ha ido a la par de la mejora en tácticas, equipo, armamento o logística.

Desde la industrialización y la llegada de nuevos tipos de armamento mucho avanzado, el campo de batalla se vuelve cada vez más extenso, y el liderazgo de fuerzas, más difícil. Esto causó un desarrollo más acelerado de las filosofías de mando, viéndose claros contrastes en el uso de fuerzas, desde las Guerras Napoleónicas (1803-1805), la I Guerra Mundial (1914-1918), e Irak (2003), en las cuales la descentralización del mando es cada vez mayor, hasta alcanzar su cenit en lo que llamamos Mission Command.

En particular este liderazgo descentralizado en las Unidades paracaidistas debería de ser una cualidad casi obligada. Estas Unidades luchan lejos de las líneas propias, donde el enlace es limitado, los recursos escasos, y la iniciativa, así como la confianza en el subordinado, primordiales. Sin embargo, esta no es la realidad actual de las unidades paracaidistas españolas.

1.1. El mando orientado a la misión

El concepto de liderazgo comprende un gran compendio de diferentes teorías de como influir en la forma de ser y actuar de las personas, desde la búsqueda de la preparación al futuro, formulado por Marco Aurelio en su libro «Meditaciones» [1], al *micro-management*¹ de gestores intermedios corporativos. En el entorno militar, el liderazgo es un aspecto vital para el éxito de una Unidad en todo el espectro de sus actividades, desde la realización de periodos de instrucción, hasta el combate generalizado.

Durante el Renacimiento, cuando resurgieron de nuevo los ejércitos profesionales, el centro de gravedad del liderazgo de estos era un grupo de oficiales que tomaban la amplia mayoría de decisiones, con la centralización de la toma de decisiones como máxima en los campos de batalla europeos [2]. Desde finales del siglo XIX, con las evoluciones tecnológicas y del combate, en especial en las últimas décadas y en los ejércitos occidentales, esta doctrina ha ido evolucionando hacia la descentralización de la toma de decisiones, el fomento de la iniciativa y la explotación de oportunidades por los subordinados. Esta filosofía doctrinal ha alcanzado su máximo exponente en el concepto estadounidense del mando de misión o «Mission Command».

¹ Forma de gestionar mediante un control excesivo de las actividades realizadas por los subordinados, así como un gran nivel de atención al detalle.

Mission Command, según definición doctrinal del U.S. Army, es «el ejercicio de la autoridad y dirección de un mando mediante órdenes tipo misión, para permitir la iniciativa limitada por la disciplina dentro del propósito del escalón superior, para así fomentar el liderazgo ágil y adaptativo de los subordinados en la conducción de operaciones terrestres» [3]. Esta filosofía doctrinal busca la adquisición y mantenimiento de la iniciativa en el combate, adquirida mediante una mayor rapidez de toma de decisiones efectiva, gracias a la flexibilidad ganada por la descentralización de toma de decisiones debido al grado de libertad otorgado a los mandos subordinados y el uso de «órdenes tipo misión»².

Con la confianza mutua y un conocimiento extendido por la cadena de mando de la misión, y los efectos a conseguir con ella, se le permite al mando un seguimiento efectivo de la situación general. Esto le ayuda a centrarse en la anticipación de acciones futuras, en vez de tener que lidiar con los cambios de la situación o detalles de los que se puede encargar los subordinados, de los cuales tiene la confianza de que tomarán las decisiones adecuadas. Dichos subordinados se esforzarán en la búsqueda y explotación de oportunidades, siempre en beneficio del cumplimiento del propósito del escalón superior³. Esto consigue una toma de decisiones mucho más rápida, manteniendo la iniciativa en poder aliado, marcando el tempo del combate, además de ser más adecuadas a la situación, al ser realizadas por los mandos más cercanos a la acción [4].

Existen tres pilares fundamentales para la aplicación efectiva del Mission Command, los cuales, dependen a su vez de una necesidad primordial. Los subordinados deben buscar alcanzar el propósito del escalón superior, por lo cual el mando debe asegurarse que su intención y los efectos los efectos conseguir queden claros.

Estos pilares son:

- Confianza. Pese a que la confianza es algo que de forma inherente se debe conseguir, para el éxito de esta doctrina, debe existir una predisposición inicial a confiar que los subordinados tienen la capacidad de tomar decisiones adecuadas con el propósito del escalón superior en mente, y viceversa.
- Libertad de acción. Desarrollada dentro de unos límites definidos por los recursos de la Unidad, y los límites operacionales, impuestos por el control del escalón superior sobre sus Unidades subordinadas mediante una adecuada gestión de riesgos. Los mandos deben apoyar la iniciativa y decisiones de sus subordinados. Esta libertad de acción beneficia la descentralización de la toma de decisiones.
- Unidad de esfuerzo. Conseguido por la doctrina y tácticas comunes, un lenguaje común especialmente entre mandos, y un alto grado de instrucción de las Unidades, así como las prioridades en operaciones compartidas con todos [5].

² Orden dada a una unidad subordinada, con el cometido y efecto que se quiere conseguir, sin la forma de realizarlo expuesto explícitamente.

³ Efecto que espera conseguir el escalón superior (el mando), una vez cumplida la misión, (destrucción del enemigo, mantener la seguridad de una ruta, etc.). Este propósito debe ser comprendido por todos.

Hay que diferenciar dos aspectos clave, que, pese a estar relacionados, no son similares, mando y liderazgo.

El mando es el legítimo uso de la autoridad sobre subordinados, dada esta legitimidad por un empleo o asignación. Liderazgo es la capacidad de un individuo de influir en otros para llevar a cabo voluntariamente la misión a cumplir, mediante confianza mutua y una incuestionable integridad moral del individuo en cuestión. Durante el ejercicio del Mission Command, la combinación de mando y liderazgo es esencial. De la misma forma, si bien se busca la delegación de la actuación y toma de decisiones, la responsabilidad de estas seguirá siendo del mando, es decir, la responsabilidad de lo que ocurra no es una cualidad delegable [6].



Ilustración 1. Coronel general Heinz Guderian, «padre de la Blitzkrieg» y escritor de teoría militar. Fuente: Das Bundesarchiv.

1.2. Historia

Existen múltiples ejemplos a lo largo de la historia en los cuales el uso efectivo de la descentralización de la toma de decisiones consiguió grandes victorias, como en la batalla de Alesia (52 A.C.), donde Marco Antonio, conocido el propósito de capturar la ciudad de Julio César, desvió sus fuerzas para evitar que una fuerza de socorro rompiera el asedio. Otra ocasión puede verse en el asalto de Queenston Heights (1812), donde un batallón estadounidense realizó un ataque a un emplazamiento de artillería desconocido que amenazaba el avance hacia Canadá [7]. Sin embargo, historiadores y analistas apuntan como creadores del precursor formal del mando de misión al ejército prusiano. Las devastadoras derrotas sufridas en las Guerras Napoleónicas en Jena y Auerstedt de 1806 demostraron al ejército prusiano que el mando centralizado a tiempo real, común durante décadas en los ejércitos europeos, se había vuelto inviable en su práctica.

El Teniente General von Scharnhorst reunió un comité para el estudio de como los franceses conseguían mantener la iniciativa debido a la rápida comunicación del propósito de Napoleón. Junto a Gneisenau, von Boyen y von Clausewitz llegaron a la conclusión del "mando directivo», conocida para los prusianos (más tarde alemanes), como «auftragstaktik», en el que se introducía que el mando debía dar órdenes generales definiendo su propósito y dejar al subordinado encontrar la forma de alcanzarlo. Introducido por primera en el manual de campo prusiano «Exerzier Regiment» (1806), esta filosofía estaba centrada en los escalones de mando más altos.

En 1832 von Clausewitz realizó más adiciones a esta, especialmente la idea de que la situación caótica del combate socava los planeamientos previos. Un comandante prusiano que tomara la iniciativa en la toma de decisiones, debía tener la consciencia de que es preferible cometer errores a dudar en la toma de decisiones, así como tener en cuenta el uso de las herramientas a su disposición. Estas eran el conocimiento del propósito del escalón superior, el entendimiento de su rol en la organización y grado de libertad en ella, su experiencia y conocimiento sobre su mando y camaradas.

El esfuerzo del mando prusiano en implantar esta ideología, junto a los cambios tecnológicos industriales, probó su éxito en su abrumadora victoria en la guerra franco-prusiana, así como en la I Guerra Mundial [8].

Tras el ascenso al poder del partido nazi y la re-militarización de Alemania, el Heer⁴ tomó también parte en esta doctrina, actualizándola y revitalizándola, bajo supervisión del Coronel General Ludwig Beck, hasta la publicación de «Truppenführung» (1934). Este manual mantenía la idea del caos en el combate, fomentando la iniciativa y el pensamiento independiente, basado en el propósito del mando, descendiendo esta línea de pensamiento hasta los suboficiales. Esto a su vez, junto a un extensivo periodo de instrucción, dio lugar en el alto mando alemán al desarrollo del «Bewegungskrieg»⁵ (guerra de maniobra), génesis de la «Blitzkrieg»⁶ (guerra relámpago), un concepto revolucionario de combate (véase Ilustración 1), en el que, junto al desarrollo tecnológico del carro de combate y aviación militar (véase Ilustración 2), requería de una gran iniciativa del mando, tomando decisiones basadas en el propósito del escalón superior sin requerimiento de autorización de este, junto a la constante búsqueda de oportunidades y explotación de estas [9]. Esto permitía un combate ágil que mantenía la iniciativa en sus manos y bloqueaba la toma de decisiones y la acción de enemigos con estructuras de mando más rígidas. Esta línea de acción demostró su eficacia con la conquista de desintegración de Polonia en menos de 35 días, y la capitulación francesa en 46.

⁴ Ejército de Tierra de las fuerzas armadas alemanas (Wehrmacht) durante el periodo de 1935-1945.

⁵ Penetraciones profundas en territorio enemigo, evitando sus puntos fuertes, tras lo cual, rodear a estos y destruirlos.

⁶ Nombre que le dieron los periodistas a la aplicación de Bewegungskrieg, con la aplicación de fuerzas acorazadas y apoyo aéreo. Es considerado el primer uso extensivo del combate de conjunto combinado.



Ilustración 2. Paracaidistas alemanes desplegados durante la batallad de Creta (1941). Fuente: Das Bundesarchiv.

Otro de los grandes pioneros de esta filosofía doctrinal, los EEUU, comienza la aplicación formal publicando el Field Service Regulations o FSR (1905), en el cuál se indicaba que las órdenes no debían traspasar la autoridad y responsabilidades de su subordinado, conteniendo todo que es independiente a estas, fomentando así la libertad de acción. De la misma forma establecía que la ausencia de órdenes o la incapacidad de recibirlas no es una excusa para la inacción.

Esta doctrina se consideraba integrada en la entrada de USA en la I Guerra Mundial. Las lecciones aprendidas de la guerra fueron implementadas en el FSR de 1923 y en los posteriores en 1939, 1941, incluyendo en esta actualización ideas extraídas de los manuales prusianos/alemanes, indicando que «la pérdida de oportunidades tendrá una censura mayor que un error de juicio en la acción llevada a cabo», así como la citación de la iniciativa como una característica deseable en un líder. En 1949, el FM 100-5⁷, manteniendo el material previo, avocaba por evitar metodologías y reglamentos lo máximo posible, los cuales dan patrones que puede explotar el enemigo. En el FM 100-5 de 1962, se citaba por primera vez la «orden tipo misión», indicando que deben de ser «simples, claras y concisas». Se debían buscar una directiva poco concreta, debido a que mientras la batalla progresa, los cambios y las modificaciones en la misión deben de ser anticipados.

En 1976, con las lecciones aprendidas en Vietnam y análisis de la guerra del Yom Kippur (1973), se dio un paso atrás. En el manual FM 100-5, centrado más en los efectos de nuevas tecnologías, definió el nuevo concepto de «Active Defense»⁸, en el cual se buscaba un control mucho más firme.

⁷ «Field Manual 100-5: Operations». Manual del U.S. Army en el cuál se establecían los aspectos básicos de la doctrina del ejército, así como las bases de instrucción del personal en el ejército.

⁸ Filosofía de mando que buscaba el movimiento de tropas de posición defensiva a posición defensiva, en contra de acciones ofensivas centradas en maniobra. Este movimiento requería una superioridad de fuegos, así como un control más centralizado.

El FM 100-5 de 1982 representa otro gran paso, en el cual se volvía a la doctrina del Mission Command. Con la adopción de la «AirLand Battle»⁹, se busca un mayor protagonismo a los elementos clave del Mission Command. Se instruye que el propósito de cualquier contacto con el enemigo es para mantener la independencia de acción y la iniciativa, exponiendo de nuevo la necesidad de flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones y se realiza además, por primera vez, una explicación más completa de las «ordenes tipo misión». Este tipo de pensamiento del mando se pone a prueba con éxito en la guerra del golfo, con claros ejemplos como la batalla de Norfolk, donde una fuerza Británico-estadounidense, mediante un uso de potencia de fuego, tecnología superior y un manejo de tácticas basadas en la doctrina de Mission Command, causó una derrota catastrófica al ejército Iraquí, el cual, con una cadena de mando totalmente centralizado, perdió la iniciativa casi de inmediato, al no poder mantener el enlace con sus escalones superiores.

En 1993, continúa esta línea de desarrollo, junto a este desarrollo viene una descripción concreta de lo que debe de ser el propósito del escalón superior, descrito como «el estado final deseado, una expresión concisa del propósito de la operación, que debe de ser comprendido por dos escalones inferiores al mando, y debe de ser conciso y claro».

En 2003, se convierte en la doctrina oficial del U.S. Army, con la publicación del FM 6-0 «*Mission Command: Command and Control of Army Forces*». En el cuál oficialmente se indicaba que la doctrina del Mission Command descansaba sobre 4 elementos esenciales [10]:

- Propósito del escalón superior
- Iniciativa del subordinado
- Ordenes tipo misión
- Asignación adecuada de recursos

En adelante, hasta su última actualización en 2019, se ha profundizado en estos pilares y como alcanzarlos, teniendo en cuenta a su vez el impacto de las nuevas tecnologías.

1.3. Aplicación en el Ejército de Tierra

En términos de escritos doctrinales, el ET está muy por detrás de los grandes promotores de este tipo de filosofía de mando, como los ejércitos estadounidenses, británicos o franceses.

⁹ Combate centralizado en una coordinación de elementos aéreos y terrestres. Mientras que el elemento terrestre realiza una defensa activa, los elementos aéreos atacan los escalones de retaguardia enemigos, continuando hasta que la ofensiva enemiga sea insostenible.

Dentro de las publicaciones doctrinales de MADOC¹⁰, el manual PD1-001 «*Empleo de las Fuerzas Terrestres*» (2011) menciona de forma somera el empleo del mando orientado a la misión como la manera más eficiente de liderar en situaciones. En la publicación PD4-026 «*Proceso de planeamiento de las operaciones a nivel táctico (PPO-T)*» (2020), el mando orientado a la misión es descrito en apenas una página, indicado como «una filosofía de mando y una cultura de la organización que otorga a los subordinados el máximo grado de iniciativa posible dentro del propósito del jefe para acortar el ciclo de toma de decisiones y facilitar la adaptación operativa en beneficio de la misión». De la misma forma establece las directrices del Mission Command, siendo la confianza mutua y cohesión, Unidad de propósito y decisiones de ejecución descentralizadas [11].

Sin embargo, a diferencia del ejército estadounidense, con su «*ADP 6-0 Mission Command*», o el «*Land Operations*» del ejército británico, no existe un texto dedicado ni un estudio detallado del Mission Command en la doctrina española.

Esto implica que el conocimiento de esta doctrina, dentro del ejército, es reducido, poco aplicado, y el esfuerzo ejercido por los escalones superiores para que sus subordinados hagan suya esta forma de pensamiento es localizada, y en ningún momento un esfuerzo unificado.

Dentro de la instrucción de los escalones de mando, tanto oficiales como suboficiales, la iniciativa y descentralización son cualidades no fomentadas, dando a futuros oficiales una visión del mando muy centralizada, así como una tolerancia al error mínima, siendo ejemplos de esto el nivel de detalle de los planeamientos de temas tácticos en periodos de instrucción, así como la búsqueda de perfección de la toma de decisiones en ellos¹¹.

Esto implica que el ET se encuentra en una situación en la que su filosofía de mando no está capacitada para reaccionar a las amenazas a las que se enfrenta de forma efectiva actualmente. En el entorno de «guerra de cuarta generación», en la cual, pese a las nuevas tecnologías, las Unidades se encuentran con una situación de caos total, contra un enemigo que se mezcla con la población civil, una estructura de mando difusa y una flexibilidad inherente a su carácter irregular [12]. Una situación que implica la descentralización del mando y la actuación por iniciativa, es decir, «hacer lo que es correcto, no lo que crees que Cuartel General quiere o lo que tú piensas que te dará una buena imagen»¹².

1.4. Unidades paracaidistas

Desde la aparición de las Unidades paracaidistas en la URSS en la década de 1920, estas han requerido de sus integrantes y, en especial, sus mandos entidad capitán, teniente y sargento, un muy alto nivel de iniciativa, capacidad de adaptación, y capacidad de actuar sin contacto con su escalón superior, conociendo las intenciones de este.

¹⁰ Órgano del ET encargado de las publicaciones doctrinales, así como las bases generales de la instrucción del personal.

¹¹ Véase Anexo B, pregunta 21.

¹² Teniente General Norman Schwarzkopf, U.S. Army

Una acción que implica una operación aerotransportada con lanzamiento paracaidista en combate generalizado, preferiblemente nocturna, implica el lanzamiento de Unidades tras las líneas enemigas, con objetivos varios, siendo comunes la captura y/o destrucción de posiciones críticas (cruces de camino, puentes, estaciones de comunicación, etc.), con el objetivo de la disrupción de las líneas de comunicación y suministro enemigas, así como la facilitación del avance aliado, por un periodo muy limitado de tiempo.

El caos del combate (véase ilustración 3), sumado a la falta de contacto directo con otras fuerzas amigas, y en especial la limitación de apoyos como pueden ser fuegos o reabastecimiento, implica que la iniciativa de los mandos y la capacidad de tomar decisiones en pos del propósito del escalón superior es vital. Esta situación se puede ver exacerbada por el desorden añadido que puede llevar el salto, en el cuál Unidades pueden verse desarticuladas, aisladas, sin contacto con su escalón superior, o adheridas a otros mandos/líderes. La efectividad de la iniciativa y capacidad de descentralización en Unidades paracaidistas se demuestran en situaciones como la toma de Saint-Côme-du-Mont (1944). Unidades



Ilustración 3. Personal de la BRIPAC realizando instrucción de combate en zonas urbanizas. Fuente: libertadigital.com

paracaidistas estadounidenses ad-hoc, compuestas de elementos de distintas compañías/batallones/regimientos, reunidas en torno a mandos que localizaron tras el salto, actuaron conforme al propósito del escalón superior, que era la toma de un importante cruce de carreteras, para frenar cualquier contraataque a los desembarcos en Normandía (1944). Más tarde se descubrió que cerca de este cruce, se encontraba un puesto de mando de una de las Unidades que defendían la zona, el cuál tomaron en la búsqueda del propósito anteriormente expuesto [13]. Una situación similar ocurrió al 7º Batallón paracaidista. Tras un salto que desperdigó a toda la Unidad, elementos de la compañía A y B, sin enlace con su escalón superior, consiguieron tomar y mantener cabezas de puente sobre el río Orne, permitiendo el avance de las fuerzas desembarcando en Normandía [14] [15]. De tal importancia es la capacidad de liderazgo e iniciativa de los mandos en estas situaciones, que periodos de instrucción simulando este tipo de situaciones se siguen realizando a día de hoy en la Brigada Paracaidista (BRIPAC, como parte de un tema táctico mayor, basado en un contacto inmediato con el enemigo).

Esta lejanía a las líneas propias implica otra característica de las Unidades paracaidistas, sus limitados recursos. El paracaidista lucha con lo que salta, junto a las muy limitadas cargas aerolanzadas que lo siguen, las cuales pueden resultar dañadas, perdidas, o incluso caer en manos enemigas. Esto, sumado a la dificultad del suministro aéreo, implica que el paracaidista debe de tener una gran capacidad de adaptación y flexibilidad, junto a iniciativa en la improvisación o el «uso imaginativo» de los recursos que tiene [16].

Sin embargo, pese a todas las peculiaridades explicadas previamente, las Unidades paracaidistas españolas sufren de una situación similar a la que sufren otras Unidades paracaidistas en OTAN. Una falta de documentación doctrinal y la escasez de enseñanza

de sus capacidades y misiones, fuera de la propia Unidad, en especial en los cuadros de mando. Esto decanta en que no se instruyan en sus cometidos primordiales y no sean usadas adecuadamente, lo cual afecta en detrimento de la aplicación del Mission Command.

En este trabajo se pretende desarrollar un estudio sobre el grado de implementación de la doctrina denominada Mission Command en las unidades paracaidistas del ET para discernir si su aplicación se está realizando de forma efectiva, y, en caso contrario, discernir qué está dificultando su implementación.

1.5. Estructura de la memoria

Este trabajo está dividido en 5 secciones.

En la sección uno, se ha definido la doctrina del Mission Command, una visión de su evolución histórica, la aplicación de este en el ET, los beneficios de la aplicación de Mission Command en Unidades paracaidistas en su uso convencional, así como su estado actual en Unidades del ET, y de la OTAN. En la sección 2 se desarrolla el estado del arte, introduciendo el estado actual del Mission Command y los principales problemas que causan fallos de implementación.

En la sección tres se establecen los objetivos a conseguir y en la cuatro se detalla la metodología usada para el desarrollo del trabajo. La explicación de las actividades realizadas, así como el análisis de los datos obtenidos está expuesto en la sección 5.

Finalmente, en la sección 6, se expone la conclusión final de este trabajo, el grado de aplicación del Mission Command. Finalmente se encuentra la bibliografía y anexos que cierran la memoria.

2. Los problemas del Mission Command

Se han investigado diversas fuentes para adquirir datos de la situación del Mission Command en otros ejércitos en la actualidad, las cuales se pueden dividir en fuentes doctrinales de ámbito nacional, fuentes doctrinales extranjeras (americanas y británicas), así como artículos relacionados.

Si bien los grandes promotores de esta filosofía de mando, como el U.S. Army o el Royal Army, que han establecido el Mission Command como el núcleo de su doctrina, sin embargo la situación actual dista mucho de la prevista. Pese a grandes esfuerzos durante décadas, el Mission Command no está implementado en estas fuerzas, ejemplo claro indicado por Zahnow, en el cuál, durante la pandemia COVID-19, «hizo falta que los líderes más altos del departamento de defensa dieran la orden de parar los cortes de pelo durante la pandemia, algo que, según el Mission Command, podrían haber lidiado los mandos más bajos» [17]. Este tipo de ejemplos ha llevado a cuestionarse, tanto a mandos como analistas, si el Mission Command podrá llevarse completamente a cabo.

Tanto en el ET como en los ejércitos mencionados anteriormente, la mayoría de errores se centran en ciertos aspectos fundamentales, los cuales erosionan esta filosofía de mando, estos son:

Cambio cultural radical

Los mandos del ET son detallistas, se busca la perfección aunque implique la micro-gestión de actividades, es algo que se inculca desde el inicio del periodo de la instrucción, y que se transporta hasta los pasos por las Unidades, en las cuales el escalón superior está conformado por mandos que su vez son micro-gestores. Esto es un espacio inviable para la aceptación del Mission Command, el cual, dentro de sus fundamentos clave implican la descentralización de cometidos, así como la aceptación de riesgos y errores, como el Mariscal de campo Moltke indicó «cuanto más alta la autoridad, más cortas y generales deben de ser las órdenes» [18]. Se genera así un círculo vicioso, los mandos buscan la perfección, castigando a aquellos que buscan la flexibilidad a costa de errores, lo que hace que estos mandos no consigan normalmente alcanzar escalones de mando mayores, o los transforma en micro-gestores. Esto no es algo único del ET.

Tanto en EEUU como en Reino Unido y Francia sufren esta situación, la cesión del mando y la preocupación por el fallo hace que esta filosofía no alcance su cenit. Los ejércitos que han buscado un liderazgo más flexible han sufrido un punto de inflexión, siendo un claro ejemplo Alemania, donde las derrotas en las Guerras Napoleónicas y la Gran Guerra la hizo buscar una mayor flexibilidad en su doctrina de mando, al estar luchando frente a un enemigo con unos recursos humanos y materiales superiores. Esto no ocurrió con las potencias citadas previamente [19] (Francia sufrió la catastrófica derrota de la batalla de Francia y su sucesiva ocupación, pero finalmente salió victoriosa, siendo la cabeza del ejército mandos exiliados, con una mentalidad previa a la guerra [20]), las cuales no sufrieron grandes derrotas militares, y por tanto mantuvieron una gran dependencia a procedimientos y centralización del mando.

Control sobre el descontrol

Con la aparición de nuevas tecnologías, especialmente los Manouever Combat Systems o MCS¹³, como el Battle Managemen System¹⁴ en uso actualmente en el ET, aparece una nueva problemática a la situación del Mission Command. Estos sistemas posibilitan una corriente de información al escalón superior sobre la situación de sus Unidades, así como una visión aproximada en tiempo real del campo de batalla, en teoría mejorando el apoyo a estas. Sin embargo, la realidad no es esa, el uso de MCS ha degenerado en un nuevo sistema de micro-gestión de nueva generación, eliminando cualquier descentralización o confianza en la capacidad de acción e iniciativa del subordinado [21].

El descontrol y la fricción del combate no es algo que las nuevas tecnologías puedan superar, y esto, junto al posible fallo del sistema (el sistema BMS, usado con radios como balizas, se ha demostrado poco fiable en versiones no vehiculares), exige que la iniciativa y capacidad de explotación del subordinado, así como la tolerancia de riesgos y errores, sean primordiales.

Falta de confianza mutua

Pese a que está probado que la confianza mutua y la descentralización de la toma de decisiones dan buenos resultados en Zonas de Operaciones, esto no se persigue en territorio nacional, ya sea en periodos de instrucción o en los cuarteles. Esto se explica por una falta de confianza hacia el subordinado.

Esta falta de confianza hace que no se abrace completamente esta disciplina en los cuarteles, el mando no confía que sus subordinados realicen las tareas que se les plantean de forma correcta sin tenerlos controlados, así como teme los riesgos de darles el suficiente espacio para que actúen por iniciativa. Esto es un fallo crítico, pues es en el trabajo previo al terreno de operaciones, no cuando la Unidad pisa suelo extranjero, cuando se deben construir los lazos de confianza. Los Coroneles Charles D. Allen y William G. Braun indican que «el ejército depende en demasía en el uso y control de procedimientos organizacionales y normativas en beneficio del bien mayor», este «bien mayor», tiende a ir hacia una centralización y rigidez de la cadena orgánica [22].

El resultado de la instrucción, aparte de la experiencia adquirida, elemento fundamental del éxito de cualquier Unidad/operación militar, es la cohesión. Esta cohesión no solo es la confianza otorgada mutuamente, sino un grado mayor conseguido por el tiempo pasado como Unidad. Esta cohesión solo puede ser adquirida si se les ha dado a los subordinados la confianza y el espacio para tomar decisiones, aceptando los riesgos y errores que estas conlleven, con el pensamiento de que estos saben hacer su trabajo sin necesidad de vigilancia o un constante flujo de información «bottom-up». Es más fácil liderar personal con los que se tiene una relación que alcanza el espacio personal (Véase Anexo A, pregunta 23).

¹³ Sistemas de información usados para la transmisión de la posición y situación de las Unidades al escalón superior en tiempo real, existen múltiples tipos de MCS producidos por diversos países.

¹⁴ Sistema MCS usado por el ET, actualmente se encuentra implementado en Unidades acorazadas y mecanizadas, y está en fase de prueba en formato portátil para Unidades a pie.

En este aspecto, el ET toma una acción, que pese a que otros ejércitos la realizan, no es adecuada. Cuando una Unidad va a ser desplegada en terreno de operaciones (por ejemplo, la I Bandera se encuentra ahora mismo desplegada en Líbano), se tienden a formar Unidades «ad-hoc», es decir, un grupo táctico en el cuál se hace un conglomerado de «lo mejor de la Unidad» (personal con más antigüedad, mejor preparado y/o considerado por sus mandos), dejando como aspecto secundario la orgánica de Unidades al completo, (en el momento de este proyecto, la 2º y 4º Compañía de la I Bandera está formada por los remanentes de las compañías desplegadas en Líbano). Estudios realizados por el IDF tras la Segunda Intifada (2000-2005), en la cual, agrupaciones tácticas formadas sobre un núcleo cohesionado eran más efectivas que agrupaciones Ad-hoc sin este¹⁵ [23].

¹⁵ Una agrupación sobre un batallón de Infantería orgánico era más efectivo que una agrupación sobre un grupo táctico formado por compañías de Infantería de diferentes Unidades.

3. Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal el estudio del grado de implementación/uso de la filosofía doctrinal del "Mission Command" en Unidades paracaidistas del ET (véase Anexo B), así como la indicación de actividades y actitudes que inciden en detrimento de su completa aplicación. Para poder alcanzar este objetivo es necesario realizar objetivos intermedios:

- Evaluar el uso de las herramientas principales del «Mission Command», como la iniciativa, el mando descentralizado, el uso de órdenes tipo misión y la gestión de recursos necesarios para la consecución del propósito del escalón superior, centrándolo en la escala de oficiales y suboficiales.
- Determinar las prácticas a evitar en la búsqueda del uso del «Mission Command» y los beneficios de hacer propia esta doctrina.
- Estudiar la importancia de esta doctrina en la situación particular de las Unidades paracaidistas, las cuales, dado su uso convencional, requieren un grado de iniciativa y descentralización mucho mayor que otras Unidades de Infantería.
- Proponer acciones para mejorar la implementación del Mission Command en las Unidades de Infantería del ET.

4. Metodología

En esta Sección se recogen las herramientas que permiten racionalizar el estudio y grado de implementación del Mission Command.

La mayoría de métodos y herramientas utilizadas en el trabajo son cualitativos. Se ha realizado una revisión bibliográfica del tema en cuestión. Encuestas y entrevistas se han usado también para la adquisición de datos y disposición de los mandos en lo referente al Mission Command. Con estos datos se han realizado análisis AMFE y DAFO y análisis de la recopilación de datos en la instrucción diaria y en periodo de maniobras. Se han usado diagramas de flujo como elemento comparativo entre el Mission Command, y un estilo de mando centralizado.

Entrevistas

Se han realizado entrevistas a 5 mandos de empleo Capitán, tanto al mando de compañías de fusiles en Banderas paracaidistas, expertos en la filosofía del Mission Command como al Capitán jefe de la compañía de lanzamiento, compañía encargada de la parte técnica y logística del lanzamiento (preparación y lanzamiento de cargas, revisión de paracaídas, revista de paracaidistas equipados previo a el salto, gestión del salto del personal, así como incidencias ocurridas en el vuelo). Se ha elegido a estos mandos, debido a las propiedades requeridas para el mando de Unidades paracaidistas (curso paracaidista básico y de mandos), han pasado al menos un periodo de su empleo de teniente en una de las banderas paracaidistas. Esto implica que han servido el tiempo suficiente para ver deficiencias o modelos de mando que no son adecuados para el grado de iniciativa de mando requerido. De la misma forma, al ser mandos de compañía, tiene la autoridad y capacidad de poder aplicar este tipo de mando basado en la iniciativa en sus compañías, fomentando el uso de este a sus mandos subordinados.

La entrevista ha buscado la opinión de estos expertos en la situación del Mission Command en la BRIPAC, las debilidades en su implementación, así como el efecto de su uso en simulaciones de combate. Véase Anexo C, con la lista de preguntas usadas.

Simulaciones

Se ha realizado un estudio de la instrucción de Sección, en particular en su instrucción de nivel pelotón en combate en zonas urbanizadas. De la misma forma se ha realizado una simulación de entidad SG/T¹⁶ de una situación de combate generalizado, así como un entorno de guerra de cuarta generación.

¹⁶ Agrupación táctica formada en torno a una compañía/escuadrón, con agregaciones/segregaciones para la realización de un tema táctico u operación real (estas agregaciones no tienen por qué ser de Infantería, pueden ser observadores avanzados de artillería, pelotones de zapadores, etc.).

Diagrama de flujo

Se han realizado diagramas de flujo de la consecución de objetivos y resolución de incidencias, por una parte, de un estilo de mando centralizado, y por otra, de uno basado en el Mission Command.

El objetivo de estos diagramas es la representación gráfica de la eficacia en la toma de decisiones del Mission Command respecto a un liderazgo centralizado.

Encuestas

Se han realizado encuestas a 25 mandos entidad jefe de compañía y jefe de Sección.

Las preguntas se componen de preguntas de respuesta cerrada (1 a 5, así como Si/No), y preguntas abiertas de respuesta breve, centradas tanto en la búsqueda de limitaciones contempladas por los mandos en su instrucción, como su conocimiento sobre Mission Command. En Anexo B se pueden encontrar las preguntas de la encuesta realizada.

Análisis AMFE

El AMFE es realizado mediante la cuantificación de los posibles riesgos mediante un número de prioridad de riesgos (NPR), calculado como indicador de diversas posibilidades de fallo. Resulta de la multiplicación de 3 indicadores. Con este análisis se han buscado los fallos potenciales que causan el fallo de la implementación del Mission Command en las Unidades paracaidistas [24].

- Indicador de gravedad del efecto sobre el cliente (G).
- Indicador de probabilidad de ocurrencia (O).
- Indicador de dificultad de su detección (D).

$$\text{NPR} = \text{G} * \text{O} * \text{D}$$

Análisis DAFO

El análisis DAFO estudia por una parte un análisis interno (fortalezas y debilidades) de la situación actual de la organización, así como un análisis externo (amenazas y oportunidades) del entorno al que pertenece la organización, tanto para aprovechar oportunidades, como superar las amenazas que se le presentan [25].

5. Estudio del Mission Command en BRIPAC

*«Ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo»
Kriegsgechichtliche Einzelschriften (1880)*

5.1. Análisis de las entrevistas

La realización de estas entrevistas ha implicado la adquisición de la opinión personal de líderes que, además de ser mandos que comprenden el funcionamiento de la BRIPAC, son líderes experimentados que cuentan con los elementos necesarios para juzgar la situación del Mission Command en la BRIPAC.

Una vez realizadas las entrevistas las conclusiones destacadas de los mandos entrevistados son:

- Si bien se está realizando un proceso de cambio en el conjunto del ET, dista mucho de la implementación total. Actualmente su aplicación se fundamenta en la idiosincrasia de la Unidad y del mando en particular, estando más implementado en mandos de pequeña Unidad (Sección y Compañía) que en escalones superiores. La escasez de publicaciones doctrinales dedicadas, así como la falta de impulso real de los mandos superiores hace que el Mission Command no se encuentre implementado.
- La BRIPAC en su conjunto sufre, debido a diversos factores, un alto reemplazo del personal de tropa, siendo una de las Unidades con el menor tiempo de servicio de su personal de tropa. Esta falta de experiencia vierte en dos fallos. Por una parte, la falta de experiencia evita que el personal tenga la capacidad/confianza de tomar iniciativas o cometidos fuera de lo ordenado. Por otra, este nivel de reemplazo hace que siga un remanente de mentalidad en los mandos, en que estos son tropas de reemplazo, con una capacidad limitada de asumir cometidos. Este personal es tropa profesional, tanto los mandos como la tropa deben estar mentalizados de que pueden y deben tomar responsabilidades y cometidos como tales.
- Se debe hacer un esfuerzo mayor en la enseñanza de esta filosofía de mando, tanto en las academias, como en las Unidades.
- El empleo convencional de Unidades paracaidistas implica su lanzamiento lejos de las líneas propias, donde, por diversos motivos, pueden perder durante largos periodos de tiempo la comunicación con el escalón superior. Esta situación implica que el personal, conocido el propósito del escalón superior, debe reagruparse e iniciar la misión de inmediato. Debido a esto BRIPAC y en particular sus Banderas deberían ser las Unidades punteras en la aplicación del Mission Command.

- En instrucción conjunta con Unidades paracaidistas de otros países se ha visto que sufren de las mismas deficiencias que el ET. La flexibilidad y aplicación del Mission Command depende de la idiosincrasia de la Unidad en particular y sus mandos. Sin embargo, como regla general, tanto en escrito doctrinal, tiempo y esfuerzo en su aplicación, nos llevan años de ventaja.
- Se busca la perfección, muchas veces sin aplicar las variables que dan el combate. Esto hace que solo se acepte la perfección, buscando la aprobación de un escalón superior muy detallista de por sí, con baja tolerancia al error. Esto impide una instrucción flexible y con el fomento de la iniciativa como prioridad, pese a una mayor aparición de errores.
- El Mission Command no está implementado en la BRIPAC de forma generalizado, dejando su aplicación a las capacidades y actuación de ciertos jefes, algunos realizándolo de forma inintencionada.

5.2. Análisis de las simulaciones

En estas simulaciones se ha buscado demostrar los beneficios que ofrece la doctrina del Mission Command en una situación lo más cercana al combate real. De la misma forma, se ha buscado la especificidad de las Unidades paracaidistas en la simulación del ejercicio SG/T, iniciado mediante un salto paracaidista.

5.2.1. Simulación Pelotón

Estas simulaciones consisten en grupos entidad pelotón, los cuales tienen como misión la patrulla de una población en la cual se han dado situaciones de Complex attack¹⁷, haciendo frente a incidentes aleatorios, sin enlace con el escalón superior. Durante este ejercicio se ha evaluado además la capacidad de asimilación y transmisión de información de los individuos, así como su capacidad de mando e iniciativa bajo estrés del combate, en los cuales se incluyen situaciones con bajas amigas.

Las incidencias a evaluar fueron:

- Complex attack.
- Complex attack con baja amiga, WIA/KIA.
- IED o trampas explosivas.

El siguiente estudio se ha basado en una situación similar, salvo que realizado durante la «limpieza» del interior de un edificio, enfrentándose a las incidencias previas. El aumento de dimensiones que tener en cuenta (pisos superiores y subsuelo), zonas en las que un enemigo pueden ocultarse/emboscar, el ruido, humo, metralla y proyecciones debido a

¹⁷ Un ataque que implica, como mínimo, una emboscada con fuego directo (fusilería, etc.) sobre las fuerzas. Suele ir precedido por la detonación de uno o varios IED.

las explosiones, así como trampas y posibilidad de emboscadas, hacen que la situación de combate requiera de un combatiente con una alta capacidad de iniciativa, flexibilidad y resistencia al estrés (Véase Anexo D).

Como elemento de control, se realizaron las incidencias explicadas previamente, por escuadras, sin el empleo de los jefes de pelotón.

Si bien se enfatizó que el jefe de escuadra tuviera claro el propósito del escalón superior, en el 80% de los ejercicios realizados en el exterior no fue capaz de reaccionar ante las incidencias enfrentadas. Este ratio fue el 100% dentro de entornos urbanizados. Este entorno dio lugar a situaciones explotables por el enemigo, que finalizaron con bajas propias (más en el caso de una situación con heridos, donde la mayor parte del tiempo se priorizó el trato de bajas amigas sobre la seguridad propia y de la Unidad).

Tras esta situación, se realizaron los mismos ejercicios con la inclusión del jefe de pelotón, iniciándose la simulación, pudiéndose observar lo siguiente:

- La reacción a las incidencias fue más ágil, evitando situaciones estáticas explotables por el enemigo.
- En contraposición a la situación anterior, el fuego contra los orígenes de fuego enemigos fueron constantes, evitando la continuación de las acciones enemigas.
- La ejecución de actividades CUF se realizaron de forma correcta.
- Si bien la actuación fue mucho más ágil, la ausencia de jefes de escuadra capacitados (las Banderas de BRIPAC sufren una escasez de cabos, siendo jefes de escuadra CLP's con mayor tiempo de servicio, que de media suele ser apenas un año de experiencia), debieron realizar intromisiones en los cometidos de los jefes de escuadra, para conseguir que dichas Unidades no perdieran el tiempo.
- La asunción previa de falta de jefes de escuadra capacitados indica que la poca experiencia del personal de tropa, esto limita en gran manera el ejercicio del mando descentralizado y la ejecución del Mission Command.

5.2.2. Simulación Sección y Sub-Grupo Táctico

El ejercicio entidad SG/T implica el ejercicio del Mission Command a una escala mucho mayor, con una mayor implicación de los mandos entidad teniente y capitán, así como la aparición de un nuevo elemento, el salto paracaidista. El contexto del ejercicio fue una misión de estabilización en Europa Oriental, en la cual una milicia está usando un río cercano para impulsar su red de tráfico de armas, la cual financia sus actividades. El SG/T debía realizar una inserción mediante un desembarco aéreo por lanzamiento



Ilustración 4. Personal de I Bandera realizando instrucción en equipamiento para lanzamiento paracaidista. Fuente: Realización propia.

paracaidista (véase Ilustración 4), tras lo cual, tenía la misión de atacar una zona, que era un punto de reunión y distribución conocido de la milicia, con el propósito de ahogar económicamente la milicia hostil, reduciendo su influencia sobre la protección civil.

El SG/T, formado por dos secciones se dividió en:

- 1º Sección, encargada de la destrucción del objetivo.
- 2º Sección, encargada de dar apoyo por el fuego al ataque de la 1º Sección y evitar el escape de cualquier elemento a la fuga.
- 1 Pelotón de ametralladoras medias, encargado de proteger el flanco oeste.

Todas las secciones debían infiltrarse por un determinado itinerario sin ser detectados, y dislocarse en una LC¹⁸, donde llevarían de forma independiente sus respectivas misiones.

Anexo E. Tema táctico «Operación Río Limpio», se pueden ver las representaciones en mapa del movimiento, así como de la misión y propósito del escalón superior.

En el Tema táctico simulado el día 15 de Septiembre de 2020, se expuso el éxito del uso del Mission Command en operaciones, tanto en la resolución de incidencias, como en la explotación de oportunidades, una vez se aplica por líderes capaces, con suficiente capacidad de acción.

En el ejercicio, una vez finalizado el lanzamiento paracaidista, ocurrieron ciertas incidencias:

- El terreno era más abrupto de lo esperado en el planeamiento previo.
- Patrullas enemigas por rutas principales.
- El enlace con el escalón superior (jefes de Sección y SG/T) se perdió durante un tiempo durante la ejecución del tema.
- Una vez finalizada la operación, se descubrió información que indicaba un caché de armamento y munición en otra localización.

En el ejercicio del Mission Command por los jefes de compañía, Sección y pelotón dio como resultado, en la resolución de las incidencias previamente indicadas:

- Se alteró el itinerario de las secciones, sin necesidad de autorización del escalón superior, siempre por las zonas asignadas a estas.

¹⁸ Elemento de referencia en el cuál todas las Unidades subordinadas de una Unidad mayor deben encontrarse en una situación/lugar concreto (habiendo cruzado esta línea del mapa, ocupando una posición ventajosa, etc.), a modo de coordinación para las Unidades.

- Se evitó el contacto y confrontación con dichas patrullas sin necesidad de informar al escalón superior (este tiempo perdido podría haber causado que la Unidad fuera descubierta por dichas patrullas). La ruptura de la sorpresa habría causado que el enemigo hubiera huido frente a la expectativa del enfrentamiento contra una fuerza superior.
- Si bien se intentó recuperar el enlace con el escalón superior, con la misión, medidas de coordinación y el propósito del escalón superior claro y compartido, la misión de la Sección continuó.
- Conocido el propósito del escalón superior, y analizados los datos encontrados durante la investigación de la zona tras la destrucción del objetivo principal se reorganizó la Unidad, atacando y destruyendo un objetivo adicional, buscando el propósito del escalón superior.

Tras el estudio del ejercicio se determinó que:

- El ejercicio del Mission Command consiguió una consecución ágil de los objetivos, a la par de un ejercicio del mando flexible.
- El uso de la iniciativa y la descentralización del mando, dentro del propósito del escalón superior, propició la explotación de oportunidades que resultó en el mantenimiento de la iniciativa en fuerzas propias, junto a la destrucción de mayores capacidades del enemigo.
- El ejercicio del mando evitó el combate contra las patrullas enemigas, la ejecución de una operación no exige la confrontación con el enemigo desde el momento inicial, algo importante al tratar con personal con poca experiencia, la cual muestra mayor agresividad [26].
- La pérdida temporal de enlace radio con el escalón superior, así como la pérdida de enlace visual con este por largos periodos de tiempo con este, no supusieron un impedimento para la consecución de los objetivos. Una vez conocido el propósito de escalón superior y medidas de coordinación, el contacto con el escalón superior es innecesario salvo en las ocasiones designadas y/o situaciones esenciales.
- Este tipo de ejercicios son una muestra de la flexibilidad e iniciativa de los mandos, así como la evaluación de estos. Este tipo de ejercicios deberían de usarse como método de evaluación de las capacidades de combate de las Unidades.

5.3. Análisis diagrama de flujo

En estos diagramas se ha estimado la cadena de acciones y decisiones tomadas al encontrarse un mando con una oportunidad y/o incidencia. En la Ilustración 5 se muestra un ejemplo si el mando fuese centralizado, es decir, diera muy poco margen de iniciativa

al subordinado, con una necesidad constante de recibir información. La Ilustración 6 muestra un diagrama de flujo basado en un estilo de mando descentralizado, similar al funcionamiento del Mission Command.

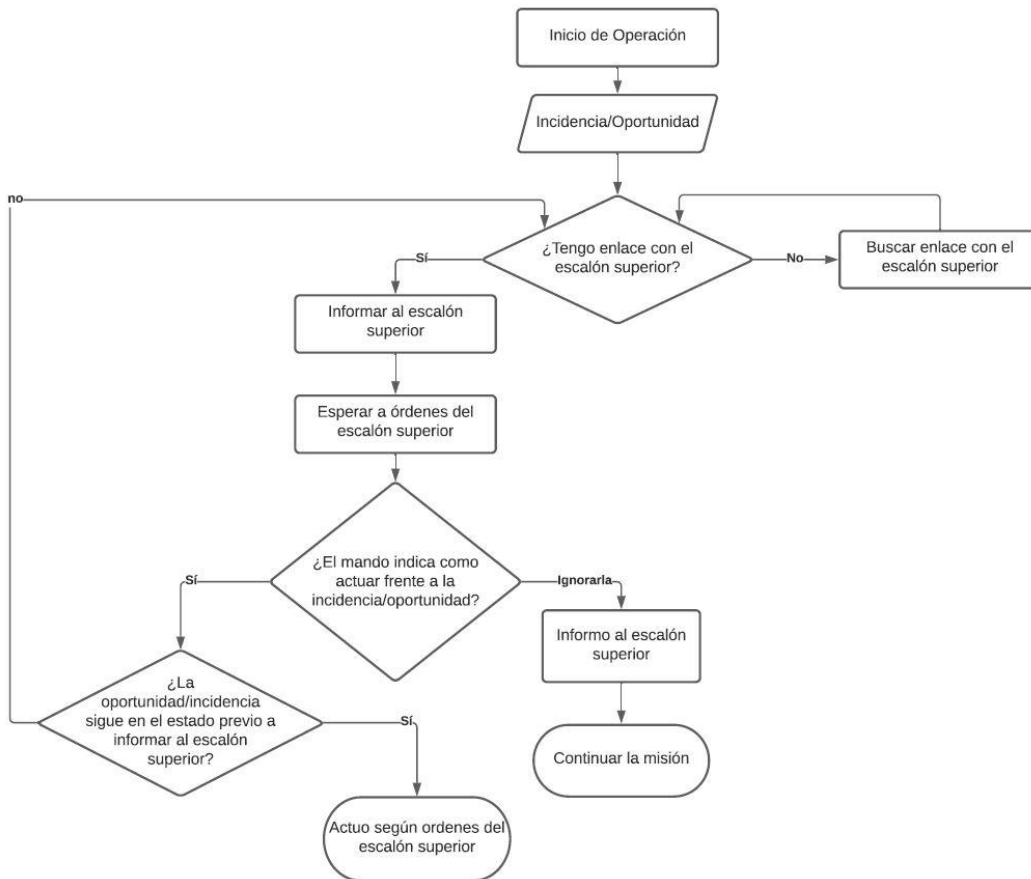


Ilustración 6. Diagrama de flujo de estilo de mando centralizado. Fuente: Realización propia.

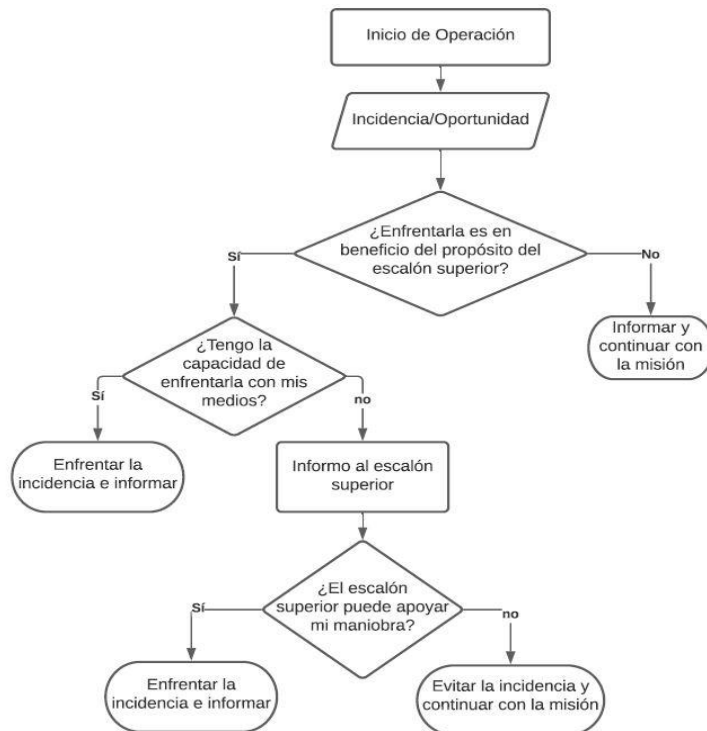


Ilustración 5. Diagrama de flujo de estilo de mando del Mission Command. Fuente: Realización propia.

Como puede verse de forma gráfica, la filosofía del Mission Command permite una toma de decisiones más ágil y simplificada que el mando centralizado. De la misma forma, hay que tener en cuenta el tiempo requerido para transmitir la información y obtener permiso, así como para pensar y actuar. Este tiempo perdido puede hacer que se pierda la oportunidad, o que la incidencia cause el fracaso de la misión, así como bajas propias.

Si bien el tráfico de información hacia el escalón superior se reduce, creando un nivel moderado de desconocimiento de la situación de las Unidades subordinadas, la confianza en que el subordinado actuará profesionalmente y en beneficio del escalón superior debería ser suficiente para evitar el exceso de control sobre este.

En ejemplos contemporáneos de la colisión de estos modos de liderazgo, como la batalla de Norfolk y 73 Easting, se ha demostrado la superioridad de un mando descentralizado flexible, mediante la destrucción de la fuerza de combate enemiga con escasas bajas propias.

5.4. Análisis de los resultados de la encuesta

Se ha realizado una encuesta anónima a 25 oficiales de empleo teniente/capitán. Estos llevan a cabo el ejercicio del mando en el entorno táctico, en el terreno, encontrando las situaciones y contactos enemigos que alteran el planeamiento, así como siendo los primeros en explotar las oportunidades. Si bien el uso íntegro de la doctrina del Mission Command requiere que todo el personal comprenda y aplique sus fundamentos, recae como clave del éxito que estos mandos lo cumplan en su plenitud. Las preguntas de esta encuesta buscan la recopilación de datos sobre:

- El grado de libertad, tanto recibido de su escalón superior, como dado a sus subordinados, para la consecución del propósito en términos del escalón superior en tareas de instrucción y adiestramiento del personal de la Unidad.
- La experiencia que considera que sus subordinados tienen, así como la Unidad en su conjunto, y como espera que afecte esta para el grado de confianza que le confieren a su personal, así como su grado de aceptación de errores y el de su escalón superior.
- El efecto que tienen los recursos críticos en su maniobra, así como en la flexibilidad e inventiva en la toma de decisiones.
- El grado de cohesión de su Unidad, centrado en el periodo de tiempo que han servido como Unidad, así como el grado de importancia que tiene para estos mandos el conocimiento de la situación personal de sus subordinados.
- La posibilidad de uso de esta doctrina en las fases previas a operaciones terrestres.

- El grado de conocimiento doctrinal que estos mandos tienen respecto a esta filosofía de mando.

Esta ha dado una serie de datos que permiten indicar los rangos de libertad, tanto percibidos como dados, así como la tolerancia al error de estos mandos, su predisposición a la cohesión de su Unidad, la confianza a sus subordinados, y las mayores limitaciones a la realización de periodos de instrucción como considerarían adecuada (Para ver la encuesta completa, véase Anexo B).

Tras el análisis de los datos se puede observar:

- El 80% del personal encuestado tiene, al menos, un conocimiento base de la filosofía del Mission Command y en lo que se fundamenta.
- Si bien la mayoría se cerciora de dejar el propósito del escalón superior claro (fundamental para el éxito del MC), y un 92% considera en mayor o menor grado que el MC es la vía a seguir en Unidades paracaidistas, esta mayoría se consideran detallistas, con una tolerancia al error limitada, creando problemas en la aplicación de estas.
- Aunque se están realizando progresos en la cesión de mando, mediante libertad de acción en la instrucción (la mayor parte de jefes de pequeña Unidad se muestran afines a ceder cometidos y libertad de acción a los subordinados), el grado de libertad recibido del escalón superior sigue dependiendo en buena medida de este, y no de la doctrina (Véase ilustración 4).

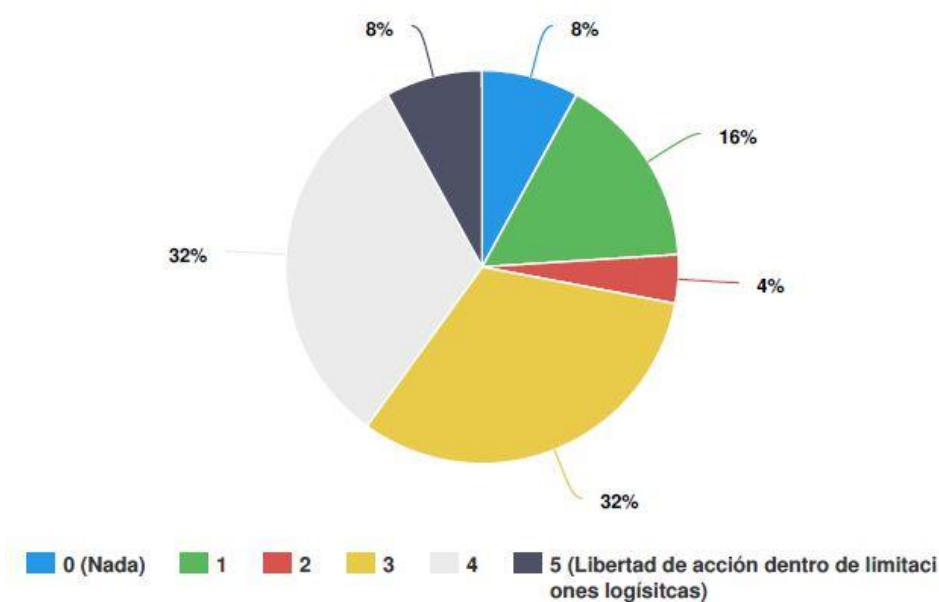


Ilustración 7. Porcentajes del grado de libertad de acción recibido por el escalón superior.
Fuente: Realización propia.

- Las limitaciones logísticas, en especial la ausencia de campos de maniobras cercanos y el exceso de centralización y burocracia en recursos críticos, necesarios para la instrucción, limitan en gran medida la capacidad de instrucción. Esto obliga a adulterar¹⁹ la instrucción dentro de unos márgenes muy cerrados.
- Los mandos realizan un esfuerzo fructífero en la cohesión de la Unidad y moral de la Unidad, construyendo un ambiente de respeto y confianza mutua. Sin embargo, el exceso de cometidos y actividades ajenas al propósito de la Unidad (competiciones, apoyos externos, comisiones varias), y la formación de Unidades ad-hoc para la realización de maniobras u operaciones, limitan de forma drástica la instrucción de la Unidad en su conjunto, reduciendo la efectividad de los éxitos conseguidos previamente. Esto se ve agravado por la modernidad del personal en las Unidades de Infantería de BRIPAC, menos de la mitad de los encuestados ha pasado más de 1 año sirviendo con sus subordinados.
- Si bien se están dando pasos en la vía adecuada, el tipo de enseñanza y nivel de detalle de los planeamientos realizados en las academias reduce la flexibilidad e iniciativa de los nuevos mandos.
- Según la perspectiva de la mayoría de los encuestados, el Mission Command no está implementado en su Unidad. Esto indica de forma implícita que su aplicación no se debe por un empleo doctrinal, sino por las características personales de los mandos de dicha Unidad, así como personales de los encuestados (Véase ilustración 8).

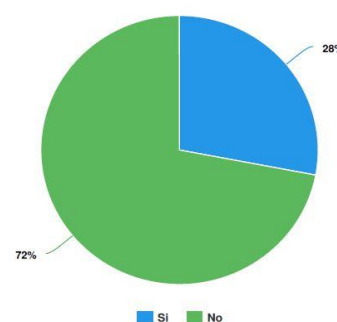


Ilustración 8. Personal encuestado que considera el Mission Command implementado. Fuente: Realización propia.

5.5. Análisis Modal de Fallos y Efectos

Para este análisis se ha dividido en distintas fases la aplicación y resolución del Mission Command. Asumido el conocimiento del Mission Command por los mandos de la Unidad, se han estudiado el grado de implementación en la Unidad, y los fallos que dificultan su implementación, así como su uso en operaciones (entendido así mismo en instrucción mediante tema táctico).

Los indicadores G, O, D, así como los efectos y causas han sido seleccionados a través del análisis de los datos recibidos de las encuestas, las entrevistas y las simulaciones realizadas.

La aplicación de la doctrina del Mission Command, implica la aceptación de ciertos riesgos en beneficio de la toma de decisiones e iniciativa de nuestros subordinados, así

¹⁹ En muchas situaciones dentro de la instrucción se «suponen» medios y materiales (se suponen vehículos dando apoyo, se suponen fuegos de apoyo, etc.).

como una pérdida de control considerable. Esto, en todo el entorno de la conducción de operaciones (entorno operacional y táctico), puede verse como un proceso analizable, con ciertas fortalezas y riesgos que pueden ser estudiados.

Con los datos obtenidos en las simulaciones, así como en las encuestas y entrevistas, es posible realizar un Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE). Buscando los fallos que pueden llevar al fracaso de esta doctrina. Esto puede ser indicativo de los errores que sufre su uso actualmente en la BRIPAC, lo cual indica así mismo su implementación.

Proceso	Implementación					
Efectos del fallo	Mandos rígidos, afines a mando centralizado	Estructura de mando poco flexible	Unidad poco cohesionada	No se implemente por completo	Personal con poca experiencia	Logística como factor limitante
Modo de fallo	Personal	Organización	Personal	Organización	Personal	Logística
G	8	3	8	6	5	5
Causas potenciales	Mandos con poca confianza al subordinado, con inputs muy detallados	Organización rígida, no preparada para ser adaptable	Colisión de ideas entre los mandos de la unidad al respecto de la aplicación	Potencial falta de interés y/o confianza en uno/varios de los aspectos clave	Tropa con muy poco tiempo, no preparados para recibir autonomía/tomar iniciativa	Escasez de recursos y su centralización limita la aplicación efectiva
O	6	2	5	4	8	8
Controles actuales	-	Instrucción de unidades de forma independiente	Disciplina y subordinación	-	-	-
D	5	3	3	2	8	5
NPR	240	18	120	48	320	200
Acciones recomendadas	Formación de líderes más flexibles y con más iniciativa, acuerdos con el MC	-	Mayor interrelación de oficiales y suboficiales en su instrucción conjunta en ACINF	Impulsar a todos los niveles la aplicación del MC	Priorizar instrucción sobre otras actividades Medidas para aumentar la permanencia de CLP's	Descentralizar recursos Reducir cometidos externos en favor de otras Uds.
Responsable	AGM/ACINF	-	ACINF	FUTER	BRIPAC/FUTER	BRIPAC/FUTER
Acciones tomadas	Formación de líderes más flexibles y con más iniciativa, acuerdos con el MC	-	Mayor interrelación de oficiales y suboficiales en su instrucción en ACINF	-	-	-
G	8	3	8	6	5	5
O	2	2	2	4	8	8
D	4	3	3	2	8	5
NPR	64	18	48	48	320	200

Tabla 1. AMFE en la fase de implementación. Fuente: Realización propia.

Realizados los análisis vemos que, pese a las medidas tomadas actualmente, existen riesgos con un NPR por encima de 100 que no han sido corregidos, los cuales, varios de ellos son de alto riesgo para el éxito de la implementación y uso del Mission Command.

Si bien se han puesto en marcha soluciones para paliar los efectos de la rigidez del mando, así como para el mantenimiento del personal experimentado en las Banderas paracaidistas, estas siguen en proceso, siendo un riesgo vigente a la aplicación del Mission Command.

La falta de cohesión de las Unidades, así como el uso de Unidades creadas para operaciones concretas hace que se pierda el impacto de la cohesión y confianza mutua entre mando y subordinado.

Las actividades burocráticas y limitaciones logísticas son un factor limitante característico, el cual es, a su vez, muy difícil de combatir por los mandos de Pequeña Unidad.

Si el ET, y en este caso, BRIPAC quiere establecer el Mission Command como el núcleo de su filosofía de mando, estos riesgos deben de vigilarse y tomar medidas frente a ellos. En BRIPAC se deberían priorizar la búsqueda de medidas (y la propuestas de estas) para aumentar la permanencia de su personal en su Unidad, así como a impulsar, especialmente entre los mandos más antiguos de BRIPAC, la enseñanza de esta filosofía de combate, para que puede existir un fomento de esta filosofía desde una estructura top-down.

Proceso	Operaciones					
	No aplicar Mission Command				Fallo de actuación en incidencias y/o oportunidades	
Efectos del fallo	Personal	Personal	Personal	Situación	Personal	Personal
Modo de fallo	Personal	Personal	Personal	Situación	Personal	Personal
G	4	8	6	9	8	6
Causas potenciales	Desconfianza de las capacidades del subordinado	Colisión de ideas entre los mandos de la unidad al respecto de la aplicación	Desconocimiento de la capacidad de los subordinados	Necesidad constante de flujo de información y autorización	Desconocimiento del propósito del escalón superior	Falta de iniciativa del subordinado
O	5	5	6	8	4	4
Controles actuales	Periodos de instrucción en base. Fase de preparación al despliegue.	Disciplina y subordinación	-	-	Reiteración de la explicación del propósito del escalón superior	-
D	3	3	4	2	2	5
NPR	60	120	144	144	64	120
Acciones recomendadas	-	Mayor interrelación de oficiales y suboficiales en su instrucción conjunta.	Envío a zona de operaciones a unidades orgánicas siempre que sea posible.	Aumentar la autonomía de mandos de pequeña unidad, relajando el flujo de información bottom-up	Propósito del escalón superior generalizado y sencillo	Instrucción adicional de jefes de pelotón/escuadra
Responsable	-	ACINF/Mando Cia.	BRIPAC	EMAD	Mando Escalón Superior	Usuario
Acciones tomadas	-	Mayor interrelación de oficiales y suboficiales en su instrucción conjunta	-	-	Propósito del escalón superior generalizado y sencillo	Instrucción adicional de jefes de pelotón/escuadra
G	4	8	6	9	8	6
O	5	2	6	8	1	2
D	3	3	4	2	2	5
NPR	60	48	144	144	32	60

Tabla 2. AMFE en fase de operaciones y temas tácticos. Fuente: Realización propia.

5.6. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

El análisis DAFO es una herramienta que permite estudiar la situación actual de la Unidad, lo cual no solo indica de forma directa el objetivo final de este trabajo, también da la posibilidad de tomar decisiones al respecto con una visión adecuada. Se han realizado DAFO para las entidades Compañía y Sección. En estos se han determinado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se encuentran al usar la doctrina del Mission Command en estas estructuras dentro de una Unidad de Infantería paracaidista. Si bien son similares, hay que tener en cuenta el nivel de responsabilidad, cometidos, recursos y capacidades de una Compañía sobre una Sección. El abanico de

actividades que tiene una Compañía sobre una Sección es mucho más amplio, por el hecho de que una compañía es mucho mayor que una Sección (la Compañía está formada por Secciones).

5.6.1. DAFO Compañía

Se han realizado el estudio de factores internos y externos para comprobar la capacidad de éxito del uso del Mission Command en pequeñas Unidades tipo Compañía, siendo esta la primera Unidad en ser capaz reiterar esfuerzos, así como ser la primera que se puede usar como núcleo de una agrupación táctica (SG/T), empleada en operaciones. Se han analizado en particular el mando y las órdenes tipo misión extendida a sus secciones. (Véase Ilustración 9)

Una compañía de fusiles de una Bandera paracaidista está compuesta por tres Sc. de fusiles, una Plana Mayor de Compañía, así como una Sección de armas de apoyo, si bien, debido a la condición de personal y paracaidista de estas Unidades, esta Sección normalmente no existe, siendo suplantados sus fuegos por la Compañía MAPO de la Bandera. El mando orgánico de esta Unidad, en situaciones normales, es de entidad capitán.

Como puede verse, las debilidades de esta filosofía en su uso en entidad compañía están centradas en las capacidades del mando como entidad que cede autoridad y da a las Unidades subordinadas un margen escaso de maniobra escaso.

Las amenazas, así mismo, vienen dadas por estos mandos, dejando un ciclo continuo en el que, al restringir la libertad e iniciativa del jefe de compañía, este hace lo mismo, en la búsqueda del detalle sobre el crecimiento personal y profesional del subordinado, esto se puede detectar en el nivel de detalle de las OPORD²⁰ de algunos de estos mandos. Aparecen de la misma forma las limitaciones logísticas sobre la instrucción, lo cual es un aspecto complejo de tratar para un jefe de compañía.

Las fortalezas las ofrecen las características propias de las Unidades de Infantería ligera, y en especial, las paracaidistas. La capacidad de adaptación, lucha en cualquier tipo de entorno y entrenamiento constante como Unidad aislada hace que el Mission Command facilite la instrucción el mando de estas Unidades. Los subordinados reciben la oportunidad de tomar iniciativa, facilitando el mando del escalón superior y desarrollándose a sí mismos, creando un entorno de trabajo constructivo y satisfactorio.

El mando de bandera tiene una gran cantidad de responsabilidades y actividades que realizar en instrucción y operaciones. Es el encargado de coordinar gran cantidades de fuerzas, de tener en cuenta la situación cambiante, en la búsqueda de beneficiar el escalón superior y gestionar los recursos y apoyos dados a las compañías, las cuales pueden encontrarse muy separadas entre ellas, debido a las características de una acción paracaidista.

²⁰ Formato de un plan destinado a ayudar a las unidades subordinadas con la conducción de operaciones militares.

La aplicación del Mission Command, si bien costoso, libera al jefe de bandera de un estudio detallado de la situación, buscando una imagen mayor, dando flexibilidad a Unidades, que por naturaleza propia, deben de actuar con un alto grado de independencia e iniciativa.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Doctrina centrada en la descentralización del mando, genera fricción con mandos que no confían en sus subordinados. 2. Limitaciones impuestas por el escalón superior. 3. Nivel de aceptación de riesgos y errores bajo. 4. OPORD's a escalones subordinados muy detalladas, dejando poco margen de maniobra e iniciativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escalón superior rígido, no acepta la descentralización del mando. 2. OPORD's recibidas muy detalladas, ofreciendo excesos de información y dando muy poco margen de maniobra al subordinado. 3. Instrucción en las academias, manteniendo un margen de error muy bajo, dilapidando la capacidad de iniciativa. 4. Recursos críticos centralizados. 5. Logística como factor limitador de la instrucción
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compañías de fusiles muy adaptadas para combatir solas y con gran independencia. 2. El combate de estas unidades lejos de líneas propias y reabastecimiento fomenta el pensamiento imaginativo, la iniciativa y la explotación de oportunidades. 3. La instrucción de combate de infantería ligera ofrece al jefe de compañía adaptabilidad frente a la fricción del combate. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de explotar oportunidades imposibles de capitalizar por entidades menores, descubiertas estas. 2. Libera de cometidos al jefe de compañía, dándole una mayor capacidad de apoyar las acciones de sus secciones, explotar oportunidades que se presenten y dar mayor fluidez a la maniobra del escalón superior. 3. Los tenientes reciben más libertad de acción, buscando y explotando oportunidades por iniciativa. 4. El entorno de trabajo se vuelve más fructífero para los tenientes.

Ilustración 9. Diagrama DAFO nivel Compañía. Fuente: Realización propia.

5.6.2. DAFO Sección

Se ha realizado un estudio similar para Unidades tipo Sección, en particular, secciones de fusiles. Se han analizado en particular el mando y las órdenes tipo misión extendidas a sus pelotones (véase Ilustración 10).

Una Sección de una Compañía de fusiles está compuesta por tres pelotones de fusiles, así como una pequeña plana (auxiliar del teniente y equipo de tiradores). El mando orgánico de esta Unidad, en situaciones normales, es de entidad teniente, siendo sargento el de los pelotones.

Si bien existen similitudes en los aspectos al análisis de una compañía, se pueden diferenciar ciertos aspectos.

Una de las debilidades no expuestas previamente es la falta de experiencia de jefes de escuadra y CLP's. Esto es debido principalmente al alto ratio de reemplazo de personal de tropa, así como la escasez de cabos, dejando como jefes de escuadra al personal de tropa experimentado. Como regla general en BRIPAC, este personal tiene de por sí poca experiencia comparado con otras brigadas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Doctrina centrada en la descentralización del mando, genera fricción con mandos que no confían en sus subordinados. 2. Limitaciones impuestas por el escalón superior. 3. Nivel de aceptación de riesgos y errores bajo. 4. Intromisión del teniente en el espacio de autoridad de sus jefes de pelotón. 5. Falta de experiencia de jefes de escuadra. 6. Falta de experiencia de CLP's 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escalón superior rígido, no acepta la descentralización del mando. 2. OPORD's recibidas muy detalladas, ofreciendo excesos de información y dando muy poco margen de maniobra al subordinado. 3. Instrucción en las academias, manteniendo un margen de error muy bajo, dilapidando la capacidad de iniciativa. 4. Recursos críticos centralizados, bajo mano del escalón superior, sin autorización de uso.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El combate de estas unidades lejos de líneas propias y reabastecimiento fomenta el pensamiento imaginativo, la iniciativa y la explotación de oportunidades. 2. La instrucción de combate de infantería ligera ofrece al jefe de sección adaptabilidad frente a la fricción del combate. 3. La sección de infantería es la primera sección con la capacidad de actuar con independencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de actuación por el pelotón sin necesidad de órdenes específicas, siguiendo el propósito del escalón superior 2. Libera de responsabilidades al jefe de sección, pudiendo focalizarse en la situación de sus unidades, así como la búsqueda de oportunidades. 3. Los sargentos reciben más libertad de acción, buscando y explotando oportunidades por iniciativa. 4. El entorno de trabajo se vuelve más fructífero para los jefes de pelotón y escuadra.

Ilustración 10. Análisis DAFO a nivel Sección. Fuente: Realización propia.

Las condiciones de enseñanza contrarias al Mission Command, si bien afectan a todos los mandos, se muestran en mayor medida en los mandos de empleo teniente, al ser estos los que han recibido esta enseñanza más recientemente.

Las Unidades entidad Sección son las Unidades más pequeñas en poder actuar de forma independiente, así mismo, en los actuales teatros de operaciones, son las asignadas a realizar misiones sin relación con el resto de la compañía (patrullas, ocupación de COP's, etc.). Esta situación fuerza a que el jefe de Sección sea un mando de naturaleza flexible y activa, siendo capaz de solucionar incidencias por su cuenta, así como explotar las oportunidades que aparezcan, en un entorno en el que el control o capacidad de actuación del escalón superior es, en el mejor de los casos, limitada.

6. Conclusiones

Pese a los esfuerzos realizados y la iniciativa de parte de los mandos de la brigada paracaidista, la filosofía de liderazgo de Mission Command no se encuentra aplicada en Unidades paracaidistas, una situación que no se espera que cambie a corto plazo.

Si bien esta situación es endémica en el conjunto del ET, es particularmente problemático su falta de uso completo en BRIPAC, debido a las características particulares del uso convencional de esta Unidad (entornos lejos de las líneas propias, con recursos limitados y posibilidades elevadas de contacto con el enemigo), así como la situación actual de su plantilla (personal con un gran ratio de reemplazo, poca experiencia y falta de jefes de escuadra experimentados).

Para la aplicación efectiva del Mission Command se requiere una implementación efectiva en toda la cadena orgánica. Esta aplicación implica un cambio cultural de gran envergadura, que costará una cantidad de tiempo y esfuerzo considerable, en el cuál todos los escalones de mando deben de reforzar su aplicación. Actualmente el ejercicio de esta filosofía viene determinada por una iniciativa personal, debido a que, como indica Brender, «el riesgo de una carrera estancada es muchas veces más que suficiente para que un líder impulse el ejercicio del Mission Command” [27].

La ausencia de un escrito doctrinal dedicado actúa en detrimento del su aplicación, haciendo ver el esfuerzo del escalón superior en algo casi implícito. Un escrito oficial le daría veracidad doctrinal. Sin embargo, el exceso de especificación de esta doctrina puede actuar también de forma contraproducente. Su estandarización no apoyaría la flexibilidad, iniciativa y pensamiento imaginativo esperado en el Mission Command.

Se debe de realizar un verdadero ejercicio de confianza mutua entre todos los escalones de mando. Asimismo una relajación del margen de error, así como una reducción del control del subordinado es necesaria. El carácter detallista propio de BRIPAC no puede ser usada como excusa para centralizar el control de las actividades. (Véase Anexo F, para una visión gráfica del empleo del Mission Command)

Las actividades burocráticas deberían simplificarse, reduciendo la dificultad de acceder a ciertos recursos necesarios (no es necesario que la munición de fogeo requiera un control tan estricto como real). La normativa civil no es adecuada en actividades militares.

El ambiente de combate actual, llamado «guerra de cuarta generación», es un entorno de combate confuso, en el que «guerra» y «paz» no pueden ser definidos, el enemigo en la mayoría de ocasiones no puede diferenciarse de la población civil o no puede identificarse como Unidades militares convencionales (PMC's), sin existencia de líneas definidas o una estructura enemiga organizada. Para que la operación de nuestras fuerzas en este entorno sea exitosa, la flexibilidad, iniciativa y capacidad de adaptación del mando debe de haber evolucionado en territorio nacional. El desarrollo forzado de este en territorio de operaciones puede tener consecuencias inaceptables. Unas consecuencias que pueden implicar no solo el fracaso de operaciones, sino la muerte innecesaria de soldados españoles.

Bibliografía

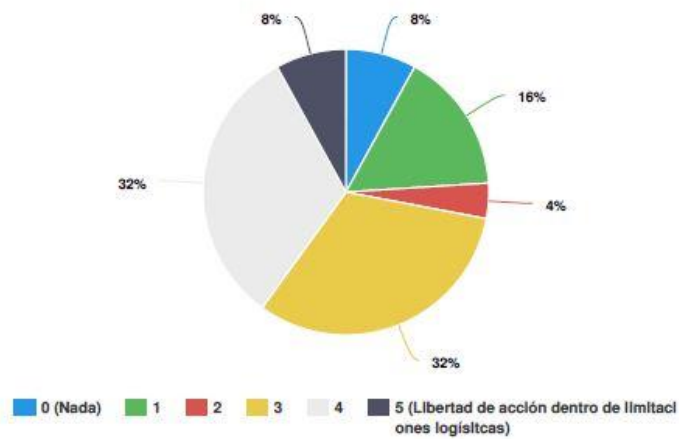
- [1] R. Thiran, "Leadership lessons from the Roman Empire", *Leaderonomics*, 2019. [En línea] Disponible en: <https://leaderonomics.com/leadership/leadership-lessons-from-the-roman-empire> [Accedido: 08-Sept-2020].
- [2] J. A. Mears, "The emergence of the standing profesional army in seventeenth-century Europe", *Social Science Quarterly*, vol. 50, no. 1, pp. 108-115, 1969.
- [3] Department of the Army, "ADP 6-0 Mission Command, command and control of army forces", Washington D.C., pp. 9, 2019.
- [4] Department of the Army, "ADP 6-0 Mission Command, command and control of army forces", Washington D.C., pp. 15-20, 2019.
- [5] Royal Army Land Warfare Development Center, "Land Operations", *Army Doctrine Publication*, pp. 90-95, 2017.
- [6] Royal Australian Navy, "Leadership Ethics", Defence Publishing Center, pp. 55-58, 2010.
- [7] D. P. Wright, "16 Cases of Mission Command", *Combat Studies Institute Press US Army Combined Arms Center*, pp. 41-45, 2º ed., 2013
- [8] K. G. Stewart, "The Evolution of Command Approach", DRDC Toronto, pp. 5-8, 2010.
- [9] B. Matzenbacher, "The U.S. Army and Mission Command", Tesis de máster, *Naval War College*, pp. 62-65, 2015.
- [10] C. J. Ancker, "The Evolution of Mission Command in U.S. Army Doctrine, 1905 to the Present", *U.S. Army Combined Arms Centre*, pp. 43-50, 2013.
- [11] MADOC, "PD4-026. Proceso de planeamiento de las operaciones a nivel táctico (PPO-T)", ejército de tierra, pp. 16-17 (1-5/1-6), 2020.
- [12] W. S. Lind, "Understanding Fourth Generation War", *U.S. Army Combined Arms Centre*, pp. 2, 2004.
- [13] M. Laurencau, "Saint-Côme-du-Mont en 1944-Manche-batalla de Normandía", *D Day Overlord*. [En línea] Disponible en: <https://www.dday-overlord.com/en/battle-of-normandy/cities/saint-come-du-mont> [Accedido el 12-October-2020]
- [14] J. Taylor, "An account of 6 June 1944 by J. Taylor MC.", *Airborne Assault ParaData*. [En línea] Disponible en: <https://www.paradata.org.uk/article/account-6-june-1944-major-j-taylor-mc> [Accedido el 12-October-2020]
- [15] J. White, "3rd and 4th baterías airlanding antitank battery, Royal Artillery", *Airborne Assault ParaData*. [En línea] Disponible en: <https://www.paradata.org.uk/article/3rd-and-4th-airlanding-anti-tank-battery-royal-artillery> [Accedido el 12-October-2020]
- [16] 23 Parachute Engineer Regiment, "Improvisation is key for airborne sappers" *Airborne Assault ParaData*. [En línea] Disponible en: <https://www.paradata.org.uk/media/12327#close-menu> [Accedido 12-October-2020]
- [17] T. Zanhov, "Can Mission Command actually work?", *Modern War Institute at West Point*, 2020. [En línea] Disponible en: <https://mwi.usma.edu/can-mission-command-actually-work/> [Accedido el 11-October-2020]
- [18] D. H. Hughes, "Moltke on the Art of War: Selected Writings", *Presidio Press*, pp. 185, 1º ed., 1993.

- [19] R. Orsini, "U.S. Army Mission Command at a Crossroads", *The Strategy Bridge*. [En línea] Disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2019/10/29/us-army-mission-command-at-a-crossroads> [Accedido el 11-October-2020]
- [20] D. Porch, "Military Culture and the Fall of France in 1940: A Review Essay", *The MIT Press*, pp. 178, 2000.
- [21] J. Bolton, "Overkill: Army Mission Command Systems Inhibit Mission Command", *Small Wars Journal*, 2017. [En línea] Disponible en: <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/overkill-army-mission-command-systems-inhibit-mission-command> [Accedido el 11-October-2020]
- [22] D. Orsi, B. Mundell, "Will New Doctrine fix Mission Command?", *War Room United States Army War College*, 2019, [En línea] Disponible en: <https://warroom.armywarcollege.edu/articles/new-doctrine-mission-command/> [Accedido el 12-October-2020]
- [23] U. Ben-Shalom, Z. Lehrer, E. Ben-Ari, "Cohesion during Military Operations. A Field Study on Combat Units during the Al-Aqsa Intifada", *Sage Journals*, pp. 68-70, 73-76, 2005.
- [24] Departamento de Calidad, "Tema 4. Calidad en la etapa de diseño", *Centro Universitario de la Defensa*, pp. 7-12, 2018.
- [25] Secretaría Central de industria y de la pequeña y mediana empresa, "Herramienta DAFO", *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Gobierno de España*. [En línea] Disponible en: <https://dafo.ipyme.org/Home> [Accedido el 10-October-2020]
- [26] A. Kellet, "Combat Motivation. The behavior of soldiers in battle", *Springer*, pp. 192, 1982.
- [27] L. B. Bender, "The problem of Mission Command", *The strategy bridge*. 2016. [En línea] Disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/9/1/the-problem-of-mission-command> [Accedido el 20-October-2020]

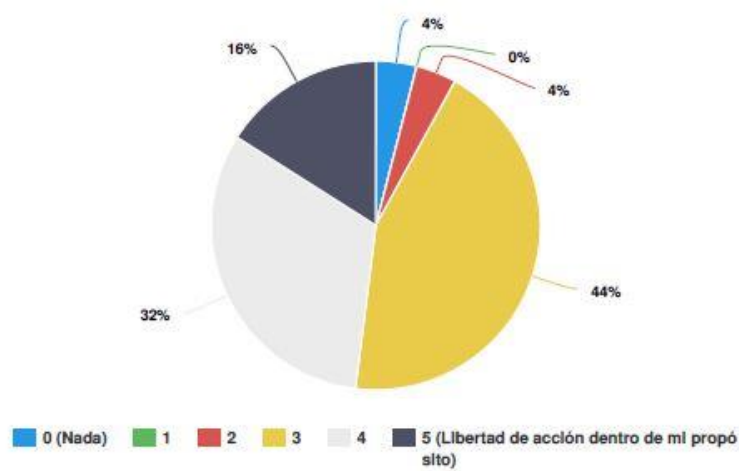
Anexos

Anexo A. Resultados encuesta

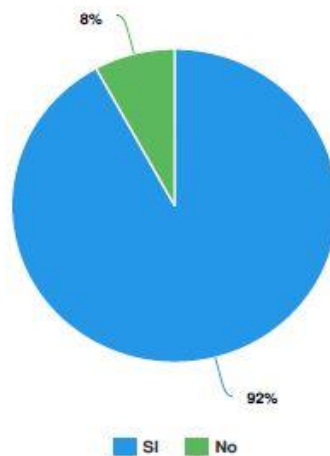
#	Question	No.	%
1	Indique el grado de libertad que usted recibe de su escalón superior para realizar instrucción	25	100%
	0 (Nada)	2	8%
	1	4	16%
	2	1	4%
	3	8	32%
	4	8	32%
	5 (Libertad de acción dentro de limitaciones logísticas)	2	8%



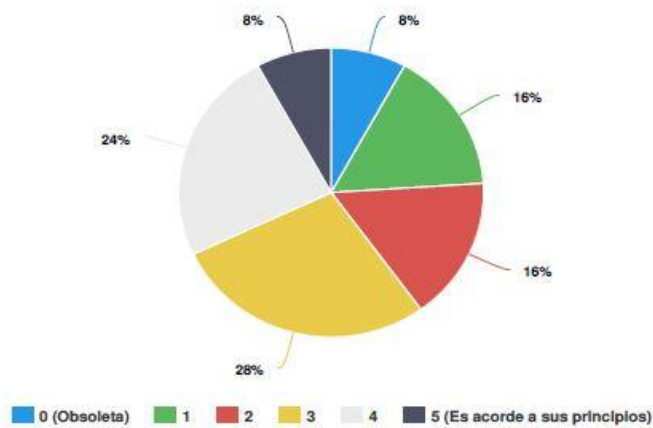
#	Question	No.	%
2	¿Qué grado de libertad da usted a sus subordinados para realizar su instrucción?	25	100%
	0 (Nada)	1	4%
	1	0	0%
	2	1	4%
	3	11	44%
	4	8	32%
	5 (Libertad de acción dentro de mi propósito)	4	16%



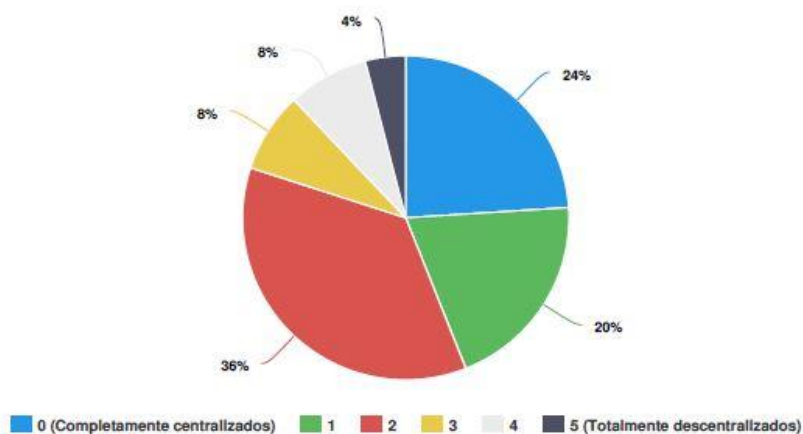
#	Question	No.	%
3	¿Considera que sus mandos subordinados tienen la competencia para desarrollar profesionalmente su cometido?	25	100%
	Si	23	92%
	No	2	8%



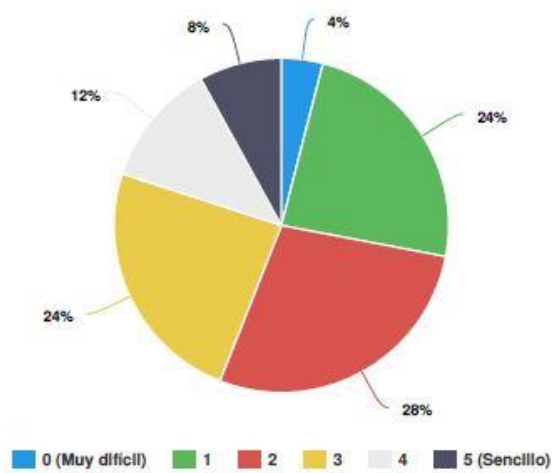
#	Question	No.	%
4	¿Considera que la instrucción dada en la AGM es adecuada para fomentar en los futuros tenientes una mentalidad acorde al mission command?	25	100%
	0 (Obsoleta)	2	8%
	1	4	16%
	2	4	16%
	3	7	28%
	4	6	24%
	5 (Es acorde a sus principios)	2	8%



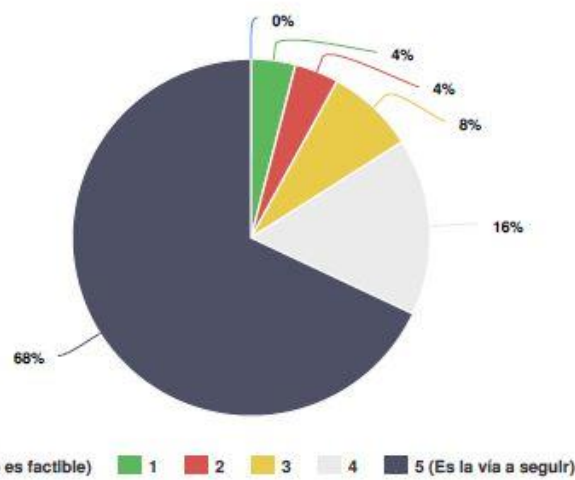
#	Question	No.	%
5	Indique el grado de centralización de recursos críticos (vehículos, simuladores, campos de tiro, etc).	25	100%
	0 (Completamente centralizados)	6	24%
	1	5	20%
	2	9	36%
	3	2	8%
	4	2	8%
	5 (Totalmente descentralizados)	1	4%



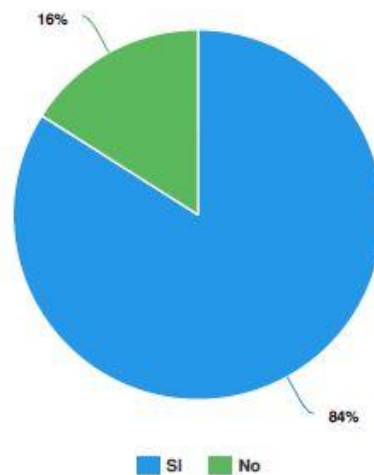
#	Question	No.	%
6	Indique la dificultad de acceso a estos	25	100%
	0 (Muy difícil)	1	4%
	1	6	24%
	2	7	28%
	3	6	24%
	4	3	12%
	5 (Sencillo)	2	8%



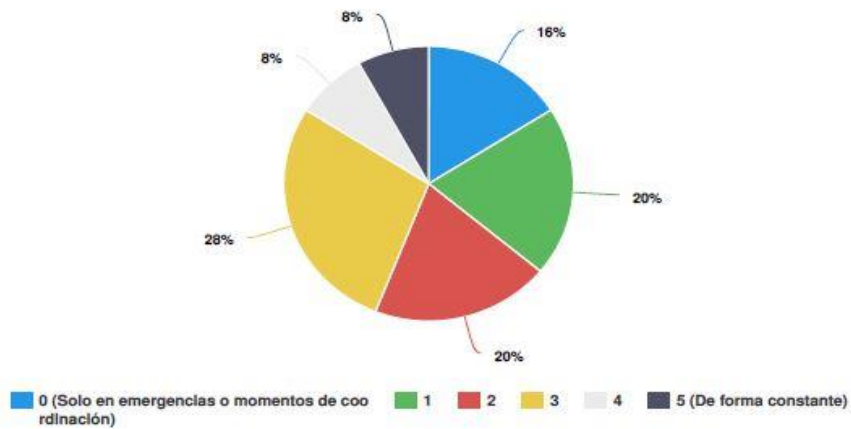
#	Question	No.	%
7	¿Considera que la descentralización de la toma de decisiones en las uds. paracaidistas, en su uso convencional, es decir, en la realización de una inserción paracaidista tras líneas enemigas, es necesario?	25	100%
	0 (No es factible)	0	0%
	1	1	4%
	2	1	4%
	3	2	8%
	4	4	16%
	5 (Es la vía a seguir)	17	68%



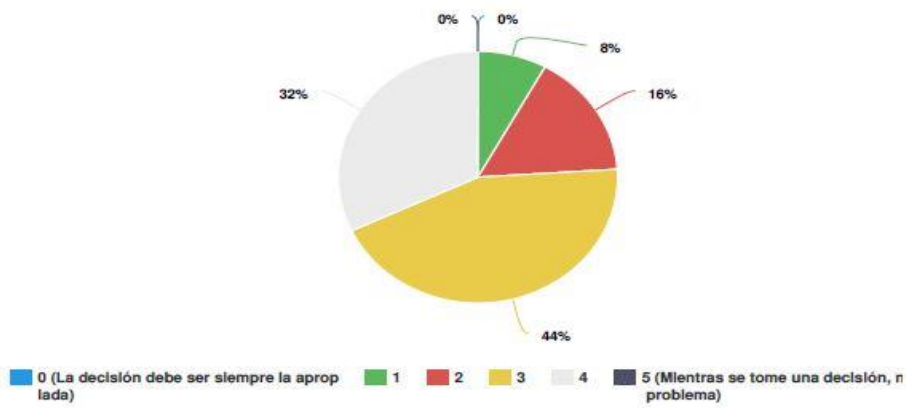
#	Question	No.	%
8	¿Se esfuerza por conocer fuera del término profesional a sus subordinados?	25	100%
	Si	21	84%
	No	4	16%



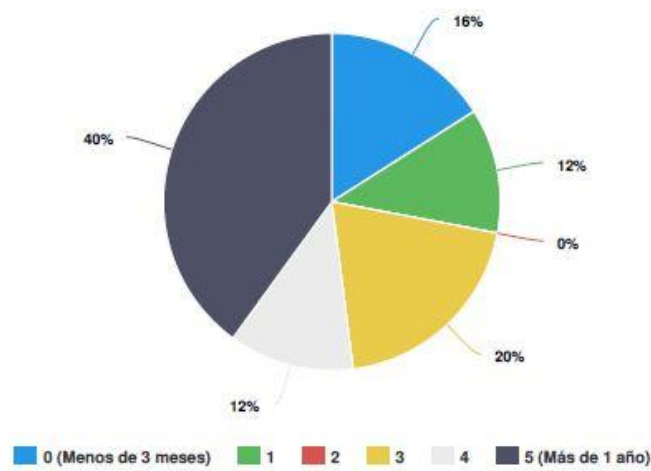
#	Question	No.	%
9	Indique la frecuencia con la que considera necesario recibir novedades	25	100%
	0 (Solo en emergencias o momentos de coordinación)	4	16%
	1	5	20%
	2	5	20%
	3	7	28%
	4	2	8%
	5 (De forma constante)	2	8%



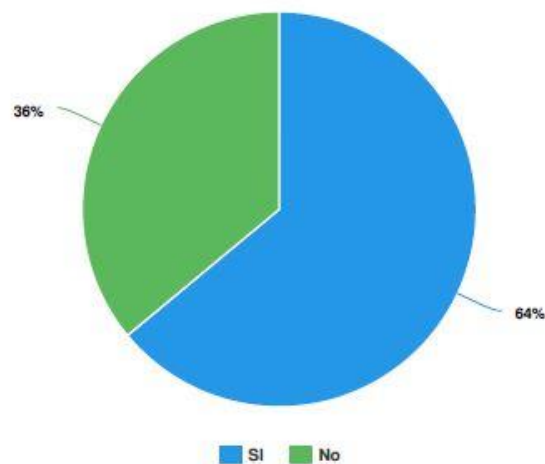
#	Question	No.	%
10	Indique su grado de tolerancia al error en la toma de decisiones	25	100%
	0 (La decisión debe ser siempre la apropiada)	0	0%
	1	2	8%
	2	4	16%
	3	11	44%
	4	8	32%
	5 (Mientras se tome una decisión, no hay problema)	0	0%



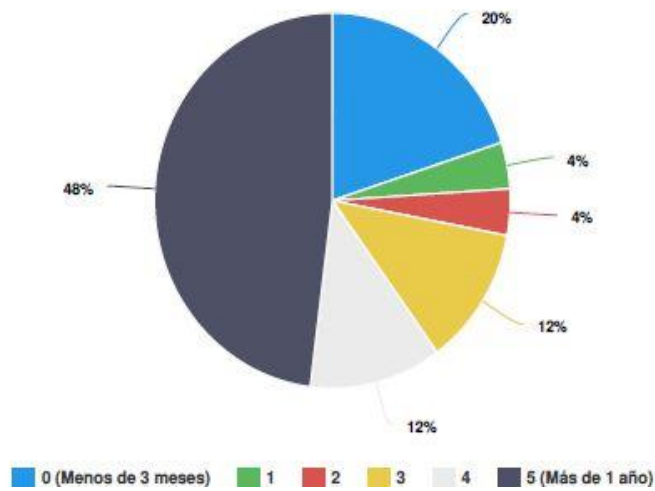
#	Question	No.	%
11	¿Cuánto tiempo ha estado, en general, recibiendo instrucción su unidad con usted?	25	100%
	0 (Menos de 3 meses)	4	16%
	1	3	12%
	2	0	0%
	3	5	20%
	4	3	12%
	5 (Más de 1 año)	10	40%



#	Question	No.	%
12	¿Se considera así mismo un detallista?	25	100%
	Si	16	64%
	No	9	36%



#	Question	No.	%
13	¿Cuánto tiempo ha pasado sirviendo junto a sus mandos subordinados?	25	100%
	0 (Menos de 3 meses)	5	20%
	1	1	4%
	2	1	4%
	3	3	12%
	4	3	12%
	5 (Más de 1 año)	12	48%



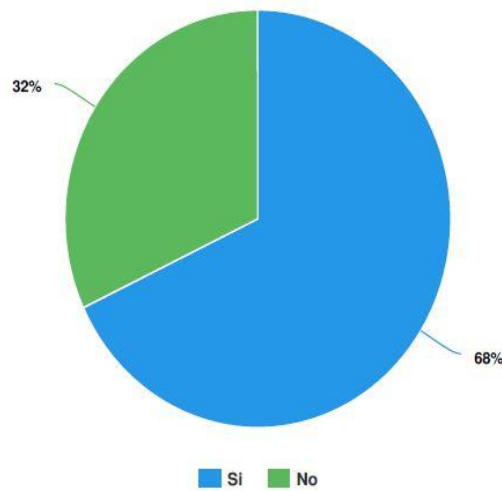
#	Question	Text
14	Indique brevemente cuál considera que es la mayor limitación para la consecución de la instrucción que planea	<ul style="list-style-type: none"> - Logística y normativa demasiado poco permisiva, junto con limitaciones por actividades ajenas a la instrucción y adiestramiento de mi sección (servicios, competiciones, solicitudes de personal...) - Personal - Las ganas y el tiempo - Falta de jefes de escuadra cualificados - Falta de conocimiento subordinados (CLP demasiado modernos) - Volatilidad del planeamiento debido a injerencias externas a la Unidad. - Demasiadas actividades programadas por el escalón superior y ajenas a este propósito. Hay pocas semanas y ningún mes en las que el objetivo principal sea solo mejorar la instrucción. - Escasez de medios - Disponibilidad de las instalaciones por trabas burocráticas. - La infinidad de actividades logisticas que surgen en las unidades que impiden la dedicación a tiempo completo en la instrucción - No se dispone de momentos para trabajar con la unidad orgánica. Cuando se tiene la necesidad de usa una instalación no se puede, mientras que cuando no se tiene interés hay que emplearla. Eso dificulta que las unidades de nivel Compañía sigan una lineal clara y coherente en la instrucción. - Todo el trabajo de oficina que hay que hacer en el día. Además, los equipos del 23F y colaboraciones que se hacen implican a muchos CUMAs que no pueden realizar instrucción. - Los cometidos externos (apoyos, visitas, comisiones,...) que se nos asignan de forma continua en la BRIPAC. - El exceso de compromisos de la unidad que hace que queramos asumir muchos roles diferentes a la vez. - La limitación de personal y material por el infinito número de apoyos. - Los horarios y el planing de la unidad que ya me dice lo que tengo que instruir. Cuando creo que debiéramos de ser las unidades pequeñas quien debiera de elegir en que se quiere instruir. - No hay libertad en la instrucción, ya que viene marcada desde arriba, es como si fuera orden cerrado - La elevado numero de cometidos imprevistos que impiden tener un planeamiento y organización del trabajo. - En el caso de la Brigada Paracaidista, la ausencia de un campo de maniobras anexo a Base Príncipe, y la carga de trabajo ajena a nuestra misión (apoyos, papeleos...)

14

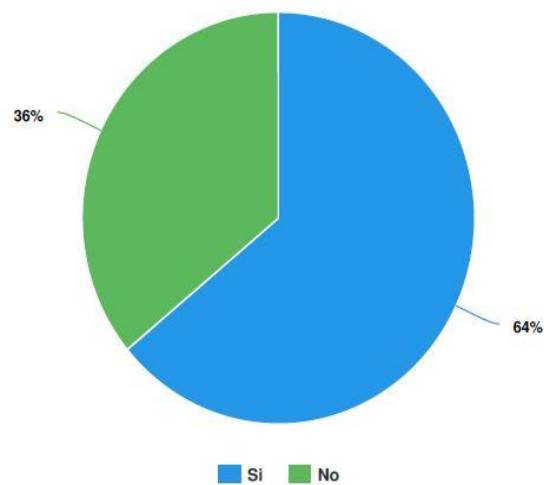
Questionario Mission Command

	<ul style="list-style-type: none"> - La priorización de asuntos triviales como competiciones sobre la instrucción. - Falta de cabos, cambio del personal de tropa cada dos años, ya que no tienen una diferencia económica respecto a otras unidades no paracaidistas y tienen un grado de exigencia alto en instrucción, disponibilidad y riesgo de lesiones. - Zonas de trabajo - Mayor libertad a los jefes de compañía, demasiados "frentes" abiertos y apoyos a realizar por las unidades de fusiles en el día a día. - 1. Rigidez y poca flexibilidad a la hora de la instrucción y en el desarrollo de los temas tácticos. Casi reducidos a orden cerrado. 2. La rotación constante de la tropa, y la ausencia de cabos - La cantidad de personal empleado en otras actividades.
--	--

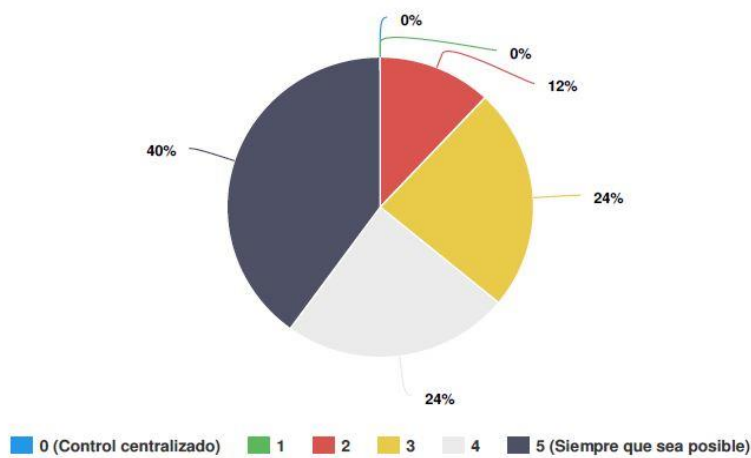
#	Question	No.	%
15	¿Considera que su unidad en conjunto tiene la suficiente experiencia como para dar confianza y autonomía al personal?	25	100%
	Si	17	68%
	No	8	32%



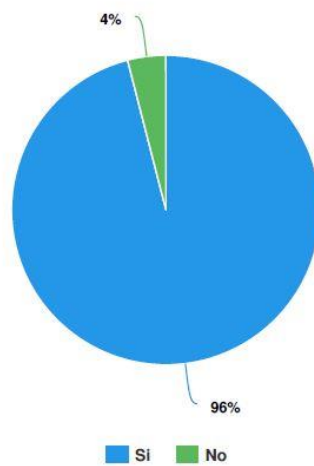
#	Question	No.	%
16	Debido a la inherente descentralización que implica el mission command ¿Considera que tiene los recursos necesarios a su disposición para llevar a cabo una instrucción adecuada?	25	100%
	Si	16	64%
	No	9	36%



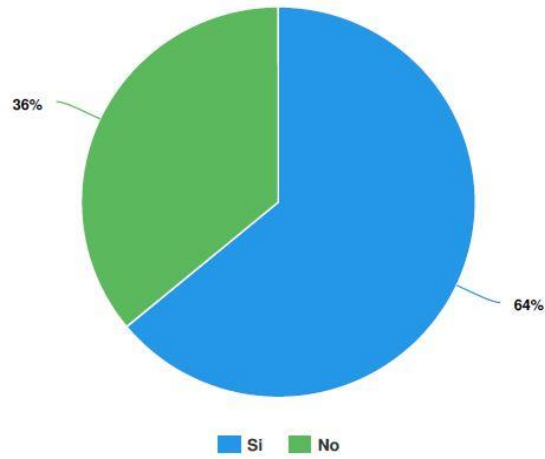
#	Question	No.	%
17	¿Considera beneficioso el ceder control a sus subordinados en la conducción de operaciones?	25	100%
	0 (Control centralizado)	0	0%
	1	0	0%
	2	3	12%
	3	6	24%
	4	6	24%
	5 (Siempre que sea posible)	10	40%



#	Question	No.	%
18	¿Se cerciora de que sus subordinados comprendan su propósito al exponer una misión?	25	100%
	Si	24	96%
	No	1	4%



#	Question	No.	%
19	Dentro de una acción paracaidista, una parte de ella consiste en el plan de concentración, embarque, y movimiento aéreo, alcanzando su culmen en la operación aerotransportada con lanzamiento paracaidista ¿Considera que es posible el uso del mission command en este momento de la operación?	25	100%
	Si	16	64%
	No	9	36%



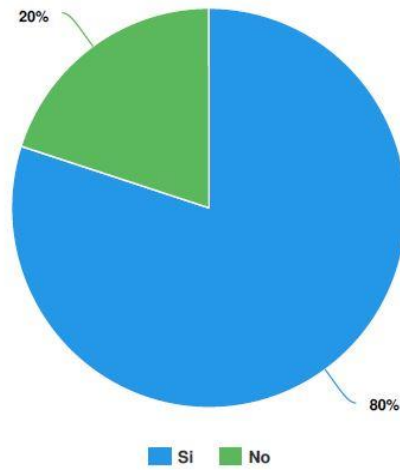
#	Question	Text
20	Explique brevemente su respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente hay reuniones sobre información del lanzamiento, por lo que el jefe de patrulla no puede estar permanentemente con la unidad, por lo que la iniciativa del 2o jefe es fundamental - No lo sé - Dependiendo del resultado del salto paracaidista, pero si, debería. - Los recursos son críticos, y no existe la posibilidad de descentralización. La situación a la que enfrentarse, aunque complicada (meteorología, dificultades mecánicas) no implica un enemigo planeando en contra (situación compleja). - Se asignan número de plazas por Unidades en los medios aéreos y se deja al escalón subordinado que organice sus acciones más allá de las medidas necesarias de coordinación para todo el personal - No hay margen de decisión es esta fase de la operación, es orden cerrado prácticamente, todo lo que se salga del procedimiento puede suponer poner en riesgo la seguridad. Una vez en tierra la cosa cambia. - La descentralización en las uds paracaidistas es esencial ya que es posible que cada uno tome tierra en un lugar diferente, y cada pequeña unidad tiene que tener claro el propósito del escalón superior. - Si, si cada uno tiene perfectamente claro su cometido y su posición en la pirámide orgánica. - Se han de realizar muchas acciones coordinadas que requieren centralización para evitar saltarse alguna. - El salto paracaidista y sus acciones previas deben tener una supervisión constante de los CUMAs para que no se produzcan accidentes. - Los lanzamientos paracaidistas son operaciones conjuntas que necesitan de una centralización en su etapa inicial, el mando orientado a la misión debe ejercitarse una vez empieza el plan táctico terrestre. - Con ello se consigue mayor implicación del personal - Aunque es una acción centralizada, el mission command siempre va a permitir la descentralización y por tanto una mayor flexibilidad. - Es bueno que si vamos a la operación podamos decir a nuestros subordinados el porqué estamos haciendo eso - Lo considero necesario, en un salto paracaidista la probabilidad de que el mando cause baja es altísima, todo el personal debería estar instruido para tomar el mando y completar la misión - Los subordinados deben tener claro la misión y el propósito, con esos dos factores son ellos los que ejecutaran sus cometidos incluso mejor que uno mismo, por lo que deben de tener la libertad y confianza para enfrentarse a esos cometidos con sus propias decisiones. - En el momento del lanzamiento, es muy complicado para el jefe tener el control de la unidad hasta su total reagrupamiento, por lo que es imprescindible que cada componente sepa cuál es la misión, que hacer en caso de tener alguna incidencia en el suelo, y cómo continuar con la misión

21

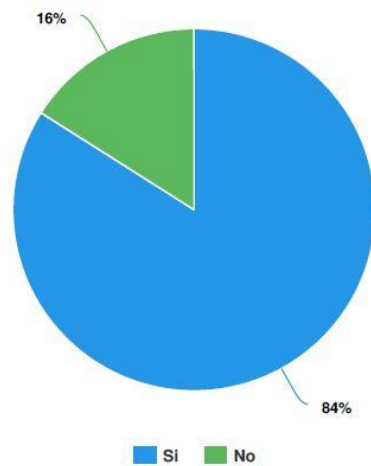
Questionario Mission Command

	<ul style="list-style-type: none"> en caso de que el jefe cause baja. - Hasta el momento en el que el plan de vuelo se vea variado por las circunstancias o se salte, debe priorizar lo marcado y planeado - Con buena instrucción y con personal con años trabajando juntos se puede llegar a utilizar un mission command. - Siempre que el proposito y las coordinaciones esten claras es clave en cualquier tipo de operacion el mission command, en este caso porque genera una gran confianza en el mando que es clave es este tipo de operaciones. - El fraccionamiento aéreo y el propio lanzamiento paracaidista requieren de gran iniciativa y flexibilidad por parte del todo el personal a todos los niveles. - Estos aspectos de la operación paracaidista vienen muy determinados.
--	---

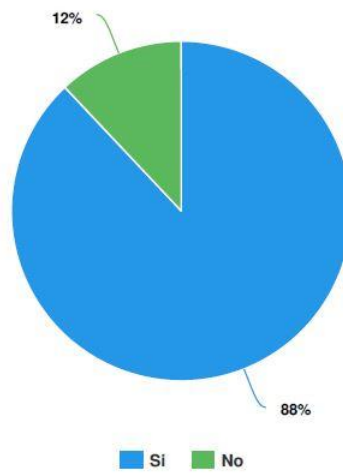
#	Question	No.	%
21	¿Considera que en la fase de planeamiento de temas tácticos instruida en la AGM/ACINF se exige un gran nivel de detalle?	25	100%
	Si	20	80%
	No	5	20%



#	Question	No.	%
22	¿Considera que una vez expuesto su propósito, sus subordinados comprenden el efecto que se quiere conseguir?	25	100%
	Si	21	84%
	No	4	16%



#	Question	No.	%
23	¿Sus subordinados buscan su ayuda en relación a problemas personales?	25	100%
	Si	22	88%
	No	3	12%

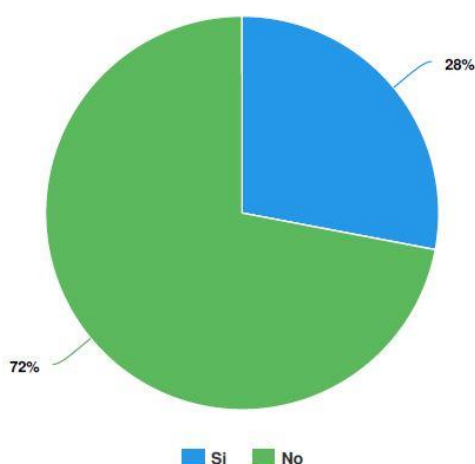


#	Question	Text
24	De una breve descripción del mission command según sus conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Es un estilo de liderazgo en el cuál se busca la iniciativa de los subordinados cuando sea necesaria para cumplir la misión, gracias a que tiene perfecto conocimiento del propósito de la operación - Conocer el propósito de tu superior y trabajar conforme a ello - No comento - Básicamente, dejar claros los objetivos y el propósito de la misión, dejando una cierta libertad en la forma de conseguirlos. - Descentralización del mando - La fricción del combate hará imposible que el planeamiento pueda llevarse a cabo de manera detallada. Por esto, es importante adiestrar a las unidades previamente a funcionar sin órdenes precisas en favor del propósito establecido, única forma de que, llegado el combate, se funcione de esa manera. - A veces en todos los niveles de Mando: Cía Sc o Pn es difícil conseguir que los subordinados entiendan la importancia o trascendencia de algunos detalles de la misión encomendada porque su paradigma es distinto y no perciben esa trascendencia a su nivel. La competencia para llevar a cabo mission command existe pero el ejército actual da poco margen de error en casi todas las actividades que realizamos lo cual exige estar muy encima de esos detalles para evitar fracasos. Esto lógicamente es contrario a mission command pero como he dicho cada actividad a nivel Compañía tiene que salir perfecta porque siempre hay alguien (General, Coronel etc) que viene a supervisar y que espera unos resultados. El desarrollo de las capacidades individuales de sus mandos subordinados queda limitado por la necesidad de que todo salga siempre perfecto lo cual da menos margen a iniciativas y creatividades sin supervisión. - Es una doctrina de mando que da libertad de planeamiento y ejecución a los escalones inferiores siempre y cuando éstos busquen el cumplimiento del propósito del mando. - Mando orientado a la misión. Desde sus inicios por los alemanes en la II Guerra Mundial, la tendencia y línea a seguir es dejar claro nuestro propósito, ya que en caso de que todo vaya mal, las unidades sabrán que hay que hacer. - Es el mando orientado en la Misión, es decir mi objetivo fundamental es la Misión y para ello puedo descentralizar la pirámide orgánica para conseguir una actuación más flexible y eficaz. - Orientar las decisiones y actos en la ejecución de una operación a la consecución del propósito del mando. Disponiendo de iniciativa para actuar por parte de la unidad superior. - Hacer que el subordinado conozca el propósito del mando para que este ejecute la acción (dentro de la normativa) de la forma que él quiera. - Es lo opuesto al "Detailed command" o mando detallado (aquel que

"microgestiona" todo) en el que al subordinado se le da el propósito, la misión y las medidas de coordinación y el debe ejecutar la operación según su criterio y tras analizar los factores de la decisión. Con ello se consigue realizar un ciclo de la decisión o ciclo BPYD más rápido y eficaz, se genera confianza entre escalones de mando y se promueve la iniciativa.

- Descentralizar el mando dando cometidos a las unidades subordinadas
- Asignar misión y propósito para que el subordinado sea capaz de extraer sus cometidos, teniendo libertad en la ejecución.
- Doy mucha información a mis subordinados y ellos al final ven el propósito de la misión o instrucción. Intento enseñar con el máximo realismo, desde posiciones políticas que hay en la zona hasta todo lo que pudiera ocurrir allí que yo sepa.
- Básicamente es asignar una misión a una pequeña unidad, en la que el jefe de la misma recibe la misión y debería tener libertad total tanto de petición de material como de toma de decisiones para cumplir esa misión
- " Dile a alguien que debe cumplir y no como cumplirlo" esa es la forma mas simple de entenderlo
- Se trata de dar autonomía a los subordinados con la intención de descargar de trabajo al jefe, y por otro lado, implicar a toda la unidad dando cometidos específicos a cada uno de ellos. Esto hace sentirse importantes a los subordinados y los mantiene motivados, lo que repercute en un incremento de la calidad de la unidad y del trabajo realizado.
- El que los subordinados tengan claro el proposito del jefe para en su ausencia contar con los conocimientos y herramientas para tomar decisiones acertadas.
- Liderazgo descentralizado, dando importancia a la toma de decisiones propias de nuestros subordinados.
- .
- Mando orientado a la mision, dando proposito y cometidos a las unidades subordinadas para que cumplan la mision de la mejor forma posible segun su decision. Necesaria una gran confianza entre los escalones de mando.
- Mandar a través de la consecución de objetivos a las unidades subordinadas. Dando libertad en los medios para el cumplimiento de la misión dentro de los márgenes del plan establecido
- La libertad de acción y descentralización que se le da a escalones inferiores una vez ha quedado claro el propósito del mando.

#	Question	No.	%
25	¿Considera que se está aplicando completamente en su unidad?	25	100%
	Si	7	28%
	No	18	72%



Anexo B.1. Orgánica BRIPAC.

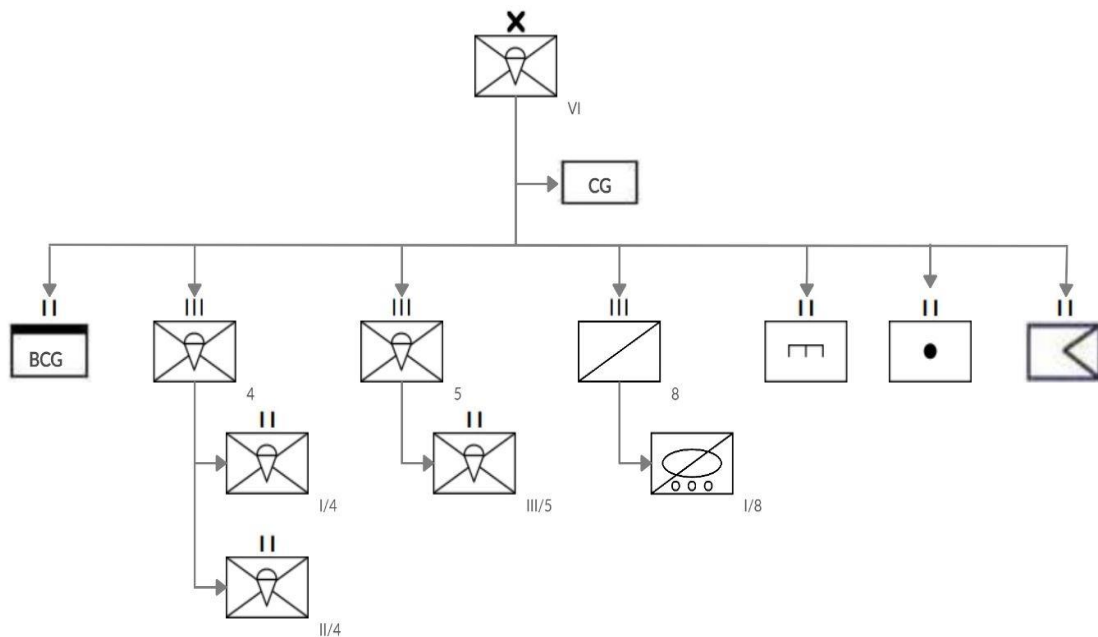


Ilustración 8. Organigrama de la Brigada Paracaidista. Fuente: Brigada Paracaidista

Anexo B.2. Orgánica I BPAC y 2º Compañía.

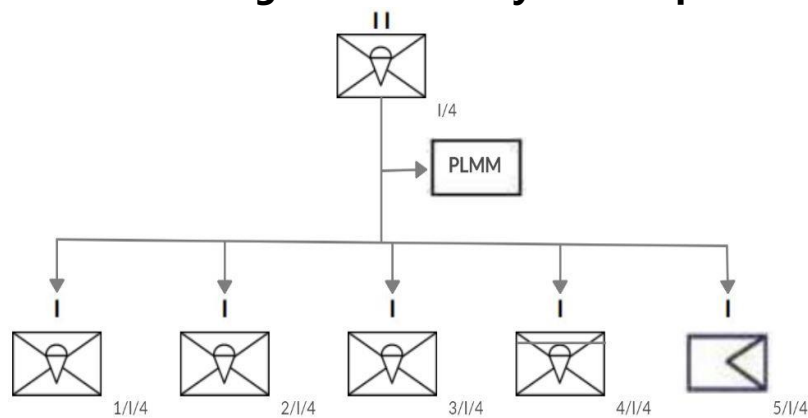


Ilustración 9. Organigrama I Bandera paracaidista. Fuente: Brigada Paracaidista.

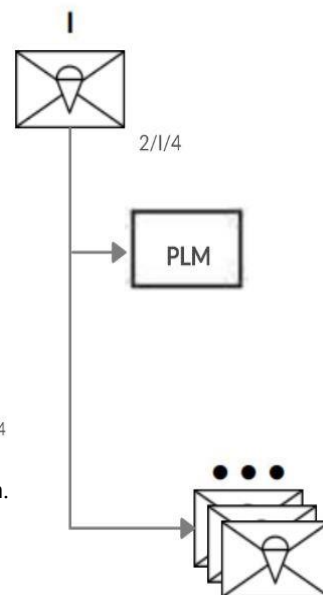


Ilustración10. Organigrama 2º Compañía. Fuente: Brigada Paracaidista.

Anexo C. Preguntas realizadas en entrevista

- Las doctrinas estadounidenses y británicas establecen como pilares fundamentales del mando orientado a la misión la descentralización del mando, la confianza mutua y fomentar la iniciativa de toma de decisiones por el subordinado, dentro del ET, ¿considera usted que estos pilares del Mission Command están siendo fomentados?
- ¿Considera que hay suficientes escritos doctrinales sobre este tema?
- Dentro de las doctrinas estadounidenses y británicas, se indica que la experiencia de sus subordinados debe ser extensa para el éxito del Mission Command, ¿considera que su Unidad la tiene para ejercer esta filosofía?
- Al realizar un desembarco aéreo por lanzamiento paracaidista, la Unidad se encuentra siempre lejos de las líneas propias, ¿considera que esta situación debería incitar al escalón superior a fomentar Mission Command?
- ¿Ha realizado ejercicios con lanzamiento paracaidista en los cuales ha perdido en enlace con su escalón superior?
- ¿Ha realizado ejercicios paracaidistas con Unidades de otros ejércitos? ¿Ha visto una distinción de esas Unidades, en la cuestión referida, respecto a nosotros?
- ¿Cuál es la mayor limitación para esta doctrina en los SG/T según usted?
- Considera que la tolerancia al error de los mandos de la BRIPAC debería ser mayor?
- ¿Considera que en las Unidades paracaidistas el Mission Command se encuentra implementado?

Anexo D. Situación de la zona de simulación de Pelotón



Ilustración 11. Área de instrucción de combate en zonas urbanizadas de la Base Príncipe. Fuente: Google Maps.

Anexo E. Tema táctico «Operación Río Limpio»

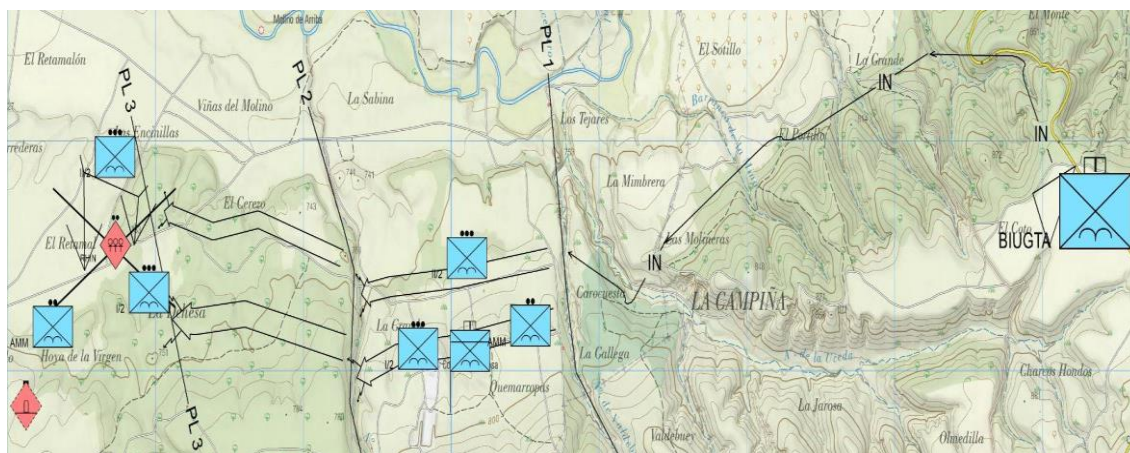


Ilustración 12. Planeamiento sobre mapa del tema táctico. Fuente: Plana 2º Compañía.

BPAC I	OPORD RIO LIMPIO			
1. SITUATION	2. MISSION			
Población: escasa, lealtad incierta, posible apoyo milicia	Propósito ES: Ahogar financieramente milicia hostil, reduciendo su capacidad de influencia en la población civil.			
Enemigo: milicia hostil, tráfico armamento y explosivos. Zulos en la zona. Reunión en miércoles.	Misión: EL S/GT destruirá el objetivo DAIMIEL en UCEDA el 15SEP20, para debilitar la cadena logística enemiga.			
F. Propias: aislados; superioridad aérea local	Propósito: para lograrlo, destruir célula completa reunida en DAIMIEL; y explotar ASAP toda la información recabada.			
Terreno: quebrado, boscoso.				
TF	3. EXECUTION. TASKS TO SUBORDINATE UNITS			
	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4
SC I	INFILTRACIÓN (1)	AVANCE PARA EL CONTACTO (S)	AVANCE PARA EL CONTACTO (S)	DESTRUIR
SC II	INFILTRACIÓN (2)	AVANCE PARA EL CONTACTO (N)	AVANCE PARA EL CONTACTO (N)	APOYO POR EL FUEGO
PN AMM	INFILTRACIÓN (3)	AVANCE PARA EL CONTACTO (S)	AVANCE PARA EL CONTACTO (S)	GUARDAR FLANCO W
COORDINATING MEASURES				
CRITERIO GO: AL MENOS 6 PAX en DAIMIEL				

Tabla 3. Tabla 3. OPOORD (planeamiento) del tema táctico. Fuente: Plana 2º Compañía.



Ilustración 13. Zona de reunión de las «fuerzas enemigas». Fuente: Google Maps.

Anexo F. Representación gráfica de la filosofía del Mission Command.

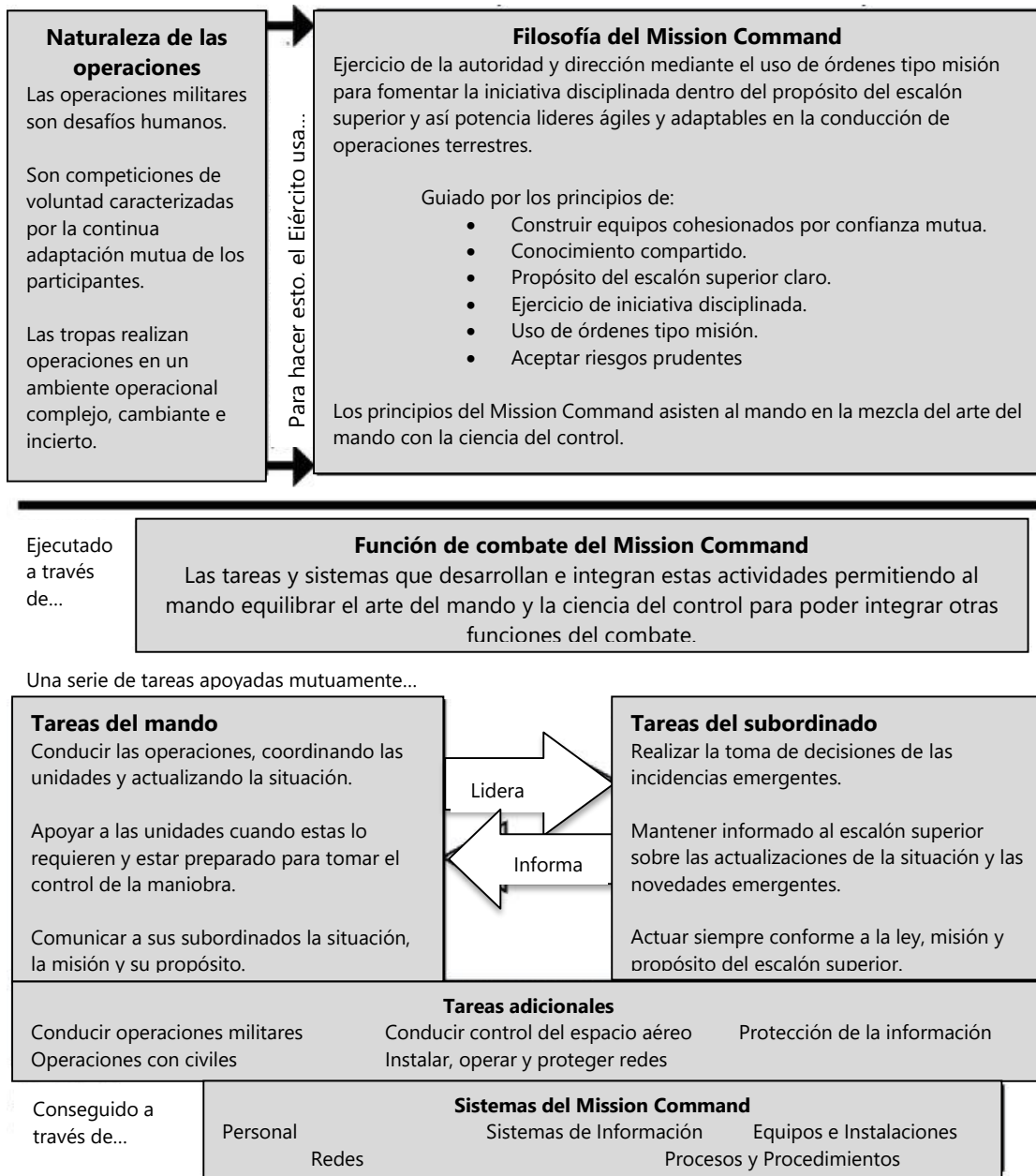


Ilustración 14. Representación resumida de la aplicación del Mission Command. Extraído de Army University Press.