

LIDERAZGO Y EL ESQUIVO MANDO TIPO MISIÓN

GENERAL DE DIVISIÓN (R) CHRISTIAN BOLÍVAR ROMERO¹

“La única cosa más difícil que inculcar una idea nueva en la mente militar, es eliminar una vieja idea”.
Sir Basil Henry Liddell Hart²

Resumen: *la adopción en el Ejército de Chile del mando tipo misión, como parte del modelo táctico-operacional, ha sido un importante desafío en la última década. Al igual que para muchas organizaciones de similares características, su implementación no ha sido fácil, obligando a revisar distintos procesos que permitan avanzar hacia esta filosofía de mando. En el caso nacional, es posible analizar algunos elementos sobre los cuales hay que poner atención con la finalidad de generar las condiciones para que los futuros comandantes puedan liderar sus unidades bajo los criterios del mando tipo misión, cuyo uso se ha extendido a gran parte de los ejércitos modernos.*

Palabras claves: *liderazgo, mando tipo misión, doctrina y cultura militar.*

Abstract: *adopting mission command in the Chilean Army as part of the tactical-operational model has posed challenges for the institution's members over the past decade. Like many organisations with similar characteristics, its implementation has proven challenging. This prompts a review of various processes to facilitate progress towards this command philosophy. In this scenario, it is crucial to identify key elements that need attention. This creates the conditions for future commanders to effectively lead their units according to mission command principles, a concept widely adopted by modern armies.*

Keywords: *leadership, mission command, military doctrine, and military culture.*

-
- 1 Oficial de Ejército en retiro, del Arma de Infantería, especialista de Estado Mayor en la Academia de Guerra del Ejército de Chile (ACAGUE), profesor militar de Academia en Historia Militar y Estrategia y Táctica y Operaciones, realizó el Curso Avanzado de Comando y Estado Mayor del Reino Unido. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica de la ACAGUE, Magíster en Estudios de Defensa del King's College London del Reino Unido y Master of Business Administration de la Universidad Gabriela Mistral. Durante su carrera fue director de la Academia de Guerra, Comandante en Jefe de la V IDE y Comandante de Operaciones Terrestres, entre otros puestos. Es fundador y actualmente director de AZIMUT12 LIDERAZGO.
 - 2 Historiador y estratega militar. Liddell Hart sirvió como capitán en la Primera Guerra Mundial, experiencia que marcó su pensamiento. Introdujo nuevos métodos de instrucción y ejercicios, contribuyó al Manual de Formación de Infantería y abandonó el ejército en 1927. Fue un influyente comentarista sobre la guerra, especialmente en el libro titulado *Estrategia, la aproximación indirecta* (1929).

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es reconocido por ser uno de los fenómenos sociales más complejos y multi-dimensionales. Ha sido objeto de numerosos estudios a lo largo de los años y cada vez cobra más importancia en el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)³ o, quizás, el mundo frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (BANI, por sus siglas en inglés)⁴ en que vivimos. No obstante, el liderazgo sigue generando un debate cautivador y confuso debido a la complejidad del tema.

Actualmente la mayor parte de los estudios reconoce que los líderes se desarrollan minuto a minuto, día a día, año a año. Se entiende, en consecuencia, que el liderazgo es un recorrido, un camino y no una estación determinada. Hay mucho que aprender y es un viaje sin fin.

A pesar de lo anteriormente descrito, la mayoría de los líderes no reciben formación en liderazgo, salvo en breves instancias durante su desarrollo profesional, dando paso al autoaprendizaje y el aprendizaje a través de la experiencia, algo que pareciera contra intuitivo si se considera que esta capacidad individual –como se podría definir el liderazgo– puede llegar a tener un efecto determinante, no solo sobre las personas y su desarrollo personal y profesional sino también sobre la eficiencia de las organizaciones.

Por su parte, las organizaciones de carácter militar asumen que el liderazgo se ejerce en distintos contextos, muchas veces bajo situaciones extremas, y que su fin último siempre será el logro de los objetivos y tareas impuestas. Para cumplir con ello, se ha identificado en la mayoría de los países occidentales el modelo denominando Mando Tipo Misión (MTM).

Este modelo de liderazgo –hoy entendido como filosofía de mando– corresponde a una adaptación de la doctrina conocida como *Auftragstaktik*, implementada por los oficiales del Ejército alemán a fines del siglo XIX y mediados del XX, y que tiene como propósito comandar por directivas en lugar de órdenes, otorgando de esta forma libertad de acción a los mandos intermedios para planificar y disponer de sus medios orientados esencialmente por la intención del comandante.

3 VICA es un acrónimo que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Proviene originalmente del acrónimo VUCA, por sus iniciales en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity y que fuera acuñado por la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos en los años 90, para describir las características del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría.

4 El entorno BANI es un acrónimo acuñado en 2020 por Jamais Cascio, en su artículo *Facing the Age of Chaos*, como “una forma de enmarcar y responder mejor al estado actual del mundo”, según su definición. Se trata de un mundo que el contexto VUCA ya no podía describir. La realidad actual es mucho más caótica y confusa y traspasa los límites hasta ahora conocidos. Cascio señala que, en el entorno BANI, las condiciones actuales no son simplemente inestables; son caóticas. Los resultados no son difíciles de prever, sino completamente impredecibles. Y las situaciones no son meramente ambiguas, sino incomprensibles.

La implementación del MTM ha sido un desafío para muchos ejércitos en las últimas dos décadas, entendiendo además las diferencias que presentan dichas organizaciones por sus respectivas realidades y contextos.

En el presente artículo, junto con revisar el concepto de liderazgo y su comprensión actualizada, se analizan algunos elementos que han incidido en la adopción del MTM, incluyendo lo que sucede en el Ejército de Chile, estableciéndose en la última parte cuatro factores relevantes que, a juicio del autor, requieren mayor atención y sobre los cuales se efectúan algunas proposiciones.

LIDERAZGO: UN INTANGIBLE DE ALTO VALOR

Siendo tan pocos los temas que compiten con el liderazgo en cuanto a la cantidad de libros, estudios y actividades que se han desarrollado en torno a un mismo tópico, es posible asumir que esto se debe principalmente a dos condiciones. Primero, cabe destacar la notable expansión que el uso de este concepto ha tenido en las últimas décadas, el que ha sido incluido prácticamente en todas las actividades que desarrolla el ser humano. El segundo y más importante, es la relevancia que el ejercicio del liderazgo tiene en el desempeño de personas, equipos y organizaciones, tornándose fundamental para alcanzar un alto rendimiento.

De ahí la importancia que ha adquirido, a su vez, el desarrollo del liderazgo, tanto en el plano individual como a nivel organizacional. Por lo general, se entiende que el desarrollo del liderazgo implica para las organizaciones fomentar la preparación y desarrollo de sus líderes a través de programas estructurados, que permiten que las personas mejoren sus habilidades de liderazgo. Actualmente, prácticamente todas las organizaciones reconocen la importancia del desarrollo del liderazgo y la mayoría de ellas invierte en aquello en algún momento. Antes de la pandemia, el 94% de las empresas afirmaron que planeaban mantener o aumentar su presupuesto de desarrollo del liderazgo.⁵

Podríamos establecer también que existen diferencias sustanciales cuando hablamos de liderazgo. Al referirse al *liderazgo*, desde un enfoque conceptual, hablamos de la teoría, su evolución y adaptación a los distintos contextos en que se aplica, su definición e importancia en las personas y organizaciones. Cuando hablamos de *ejercicio del liderazgo*, nos referimos básicamente a la aplicación de las cualidades, habilidades, competencias, atributos y capacidades que permiten a quienes se encuentran en roles de liderazgo lograr el efecto de influir en los demás a través de distintas vías. Por último, el *desarrollo del liderazgo* busca, a través de distintas metodologías y actividades, mejorar las herramientas de líderes y futuros líderes, obteniendo en consecuencia un mejor desempeño que redunde en el crecimiento de sus subordinados y de la propia organización.

5 PROKOPEAK, Mike. "Follow the Leader(ship) Spending", [en línea], Chief Learning Officer, 2018. Disponible en: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending/>.

Una de las características transversales en los tres conceptos descritos previamente es su cualidad de intangible. Intangibilidad que está dada por la dificultad que se presenta al momento de evaluar el ejercicio y desarrollo del liderazgo.

Si analizamos la doctrina del Ejército de Chile, encontraremos la conceptualización que indica que el liderazgo y la moral, por ejemplo, son difíciles de medir, pero pueden desempeñar un papel crítico en el desarrollo de soluciones para resolver un problema. Quienes se dedican a la solución de problemas y a la toma de decisiones hacen estimaciones subjetivas de dichas variables, basadas en hechos y conjeturas, y en sus probables efectos en el resultado. El juicio de un comandante es enriquecido por su experiencia profesional.⁶

A pesar de existir un sinnúmero de instrumentos que buscan evaluar el liderazgo y su desarrollo, la mayor parte de ellos se centran en la persona, en los rasgos de su personalidad y el nivel de desarrollo de algunas de sus competencias o habilidades. Lo verdaderamente difícil es lograr establecer algún parámetro objetivo, respecto del resultado del ejercicio del liderazgo sobre un grupo de personas y, por cierto, lo que es imposible de evaluar es cómo responderían esas mismas personas ante situaciones de exigencia extrema. Aquí diremos que se explica en parte lo que se conoce como confianza, elemento crítico y que se desarrollará más adelante en este artículo.

Volviendo al análisis respecto del desarrollo del liderazgo, algo similar a lo expuesto respecto de lo que ocurre en el mundo civil, sucede también en organizaciones como el Ejército, donde, en forma estructural y sistemática, gran parte de las tareas asociadas al desarrollo del liderazgo son materializadas en instancias formales de la educación militar, esencialmente durante los cursos formativos, de requisito o de especialización.

Un buen ejemplo de esto se produce en la formación del liderazgo en el Ejército de Chile, que ha logrado en los últimos años alinear los esfuerzos que se desarrollan en las distintas etapas formativas –desde la Escuela Militar a la Academia de Guerra–, dándole la necesaria secuencialidad, gradualidad y oportunidad a la formación de los mandos, en función de las exigencias propias que la carrera establece para los distintos puestos y grados.

Ahora bien, debido al carácter particular y el rol específico que desempeñan las Fuerzas Armadas, existen algunas diferencias importantes con respecto al liderazgo que es habitual en otro tipo de organizaciones. En las palabras de algunos expertos –como es el caso del teniente coronel retirado del Ejército británico, Langley Sharp– se puede percibir la importancia que se le atribuye al liderazgo, entendido como:

6 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, “Proceso de las operaciones”, p. 55.

“La savia del ejército, la fuerza humana que impulsa cada parte del trabajo de un ejército, desde la formación hasta el despliegue. El negocio de los militares –la profesión de las armas– depende por naturaleza de los extremos. Todo soldado acepta la responsabilidad, cuando se le requiere, de ir a la guerra, de luchar y de entrar en situaciones de combate en las que puede tener que quitar la vida o dar la suya”¹

Por su parte, Jeffrey Smith en su publicación *The Heart of #Leadership* nos recuerda que esta es la profesión de las armas; las vidas humanas son a menudo el objetivo. Dentro de esta profesión, los líderes deben ser algo más que simples figuras de autoridad posicionales; deben ser maestros de la condición humana, expertos en influencia, toma de decisiones y relaciones. Deben ser capaces de inspirar a los demás incluso en la tragedia, de motivar a su gente para que vaya más allá de sus límites autoimpuestos y de fomentar un sentimiento de valía, respeto y propiedad en todos los entornos que poseen. En resumen, deben ser líderes: líderes reales, reflexivos y hábiles.²

Sin embargo, una reflexión que no pasa inadvertida es la planteada por Nathan K. Finney, destacado especialista en temas de defensa, quien señala que:

“El liderazgo es al mismo tiempo el menos costoso y el más caro de nuestros recursos militares. Su costo fiscal es minúsculo en comparación con los presupuestos de adquisición de equipos de alta gama, pero su costo en términos de tiempo se mide en décadas y debe codificarse en una priorización coherente por parte de nuestras instituciones. A fin de cuentas, el precio de no dotar de la formación de líderes puede ser enorme, tanto a nivel personal como institucional”³

El Ejército de Chile no escapa a esta conceptualización particular sobre el liderazgo, relevando su importancia y destacando algunas de las condiciones diferenciales. Entre ellas, la doctrina institucional hace referencia a que la responsabilidad del comandante se extiende a la vida de sus subordinados, debiendo preocuparse desde las necesidades básicas, de sueño, equipamiento o alimentación, hasta su educación y realización profesional.⁴

Quizás la diferencia más radical, respecto del mundo civil, se presenta en cuanto todos los subordinados han jurado defender la patria hasta rendir la vida si fuese necesario. Por amor a ella

1 SHARP, Langley. *The Habit of Excellence: Why British Army Leadership Works* (English Edition). Penguin Books Ltd. Edition de Kindle. p. 2, 2021.

2 SMITH, Jeffrey. *“The Heart of #Leadership”*, [en línea]. Disponible en <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

3 FINNEY, Nathan. *“Military #Leadership in the 21st Century”*, p. 4, [en línea]. Disponible en <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

4 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001 *“Liderazgo”*, 2021, pp. 1-4.

han aceptado el riesgo de la muerte en el cumplimiento de sus deberes militares,⁵ generando una relación, un vínculo entre el mando y sus subordinados que va más allá de lo meramente formal.

En función de lo descrito previamente, es posible establecer algunas consideraciones sobre el liderazgo. En primer lugar, el liderazgo, ya sea como cualidad, competencias, habilidad, atributo o capacidad, constituye un elemento fundamental para el desarrollo de personas y organizaciones, y como tal se encuentra presente en prácticamente todas las actividades que se ejecutan en el contexto de la sociedad moderna.

Luego, es evidente que el concepto y la comprensión del liderazgo han evolucionado con el correr de los años, las teorías y aproximaciones se han ido adaptando a la realidad y contextos actuales, pasando desde una mirada claramente individualista a un enfoque centrado más bien en el desarrollo de las personas.

Se entiende, además, la necesidad de generar las instancias de desarrollo del liderazgo, asumiendo que a través de diversas metodologías es posible que, tanto quienes se encuentran en roles de liderazgo, como aquellos que potencialmente los asumirán en el futuro, pueden ser sometidos a procesos de mejora y desarrollo de habilidades y competencias que deberían resultar en un mejor desempeño.

EL MANDO TIPO MISIÓN

Cuando hablamos de liderazgo en el ámbito militar, rápidamente se produce la relación entre liderazgo y mando. La profesión militar, por su naturaleza, sitúa en un primer plano el liderazgo, incluso en la actualidad, donde se tiene una alta dependencia de la tecnología; igualmente, los equipos de trabajo son ineficientes sin una dirección adecuada, por lo cual la estructura militar se orienta fuertemente en el mando, buscando preparar y desarrollar líderes efectivos.⁶ Tal como señala la doctrina del Ejército de Chile, el liderazgo es un atributo del mando que aporta mayor eficiencia al desempeño de las unidades, especialmente en aquellas situaciones de apremio y sacrificio, que representan la esencia misma de la profesión militar.⁷

Siguiendo la tendencia de gran parte de los ejércitos de países desarrollados, entre los que se destacan Estados Unidos, Reino Unido, España, Australia, Canadá, Alemania y Países Bajos, hace un poco más de una década, el Ejército de Chile determinó que el MTM es

5 *Ibidem.*

6 NÚÑEZ, Marcelo, "Reforzar el liderazgo, tarea esencial para los comandantes de todos los niveles", Memorial del Ejército de Chile, N° 510, agosto de 2022, pp.13-23.

7 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL - 21001, "Liderazgo", 2021, pp. 1-4.

el método doctrinario para que el comandante ejerza su autoridad y conduzca su unidad, quedando plasmado en sus respectivos textos doctrinarios.

En diversas organizaciones –incluido el Ejército de Chile– donde se ha tratado de implementar el MTM, se ha definido conceptualmente como una filosofía de liderazgo, cuyos principales pilares son la creación de confianza y la obtención de un entendimiento compartido, la capacitación de los subordinados para actuar, el papel de la relación de mando de apoyo y el establecimiento de la autoridad.⁸

Entonces, se puede afirmar que, ante todo, el MTM es efectivamente una cultura. Es el entorno en el que se selecciona, educa, entrena, asigna, equipa, asciende (en ciertos países) y evalúa a soldados y líderes. No solo reside en lo que ocurre, sino en cómo ocurre todo. Está presente cada vez que los líderes y los soldados interactúan entre sí, con sus superiores y con sus subordinados. Existe en la forma en que los líderes orientan, en cómo priorizan los esfuerzos y en lo que más valoran. En una conferencia impartida a oficiales del Ejército de Estados Unidos, Eitan Shamir, autor del libro *Adopting Command*, señaló:

*“... El Mando Tipo Misión no es un procedimiento, es una cultura... Se basa principalmente en la confianza y también en una comunicación clara. Requiere una doctrina y una formación compartidas y, una vez que se dispone de todos esos elementos, se es capaz de ejecutar la Misión de Mando... Lo más importante es vivir mientras se lucha... Hay que practicar los principios del Mando Tipo Misión en las actividades cotidianas para que, una vez que se entra en combate, los principios no sean nuevos para uno. Estarán arraigados en tu mente y en tus acciones rutinarias”.*⁹

El MTM también es considerado como un medio para facilitar las prácticas emergentes en el campo de batalla. Muchos teóricos debaten actualmente sobre el carácter de la guerra del futuro y algunas de estas ideas, como la de “*enjambre*”, giran en torno a la creciente relevancia de elementos de maniobra pequeños, dispersos, independientes pero conectados en red, que actúan en pos de un objetivo coordinado, como se tipifica, por ejemplo, en los trabajos de John Arquilla y David Ronfeldt.¹⁰

Las operaciones terrestres basan su desarrollo en la iniciativa, en la acción decisiva y en el MTM, vinculados y establecidos mediante la ejecución decidida y simultánea, tanto de la maniobra de armas combinadas como de la seguridad de áreas extensas, para cumplir con la intención del

8 DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD). Joint Staff J7, “*Mission Command and Cross-Domain Synergy*”, ed. Department of Defense, Defense Technical Information Center, 2013. [en línea] Disponible en: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA585337>.

9 DUKE, Nick. “*Expert: Mission Command is a Culture*,” 2013, [en línea]. Disponible en: http://www.army.mil/article/114570/Expert__mission_command_is_a_culture/.

10 ARQUILLA, John and RONFELDT, David. *Swarming and the Future of Conflict*, RAND Institute, 2000.

comandante y el estado final deseado. En ese contexto, como señala Dale Wilson, un líder establece la confianza y la credibilidad mediante la comunicación eficaz, el empleo de la empatía y el conocimiento íntimo de las capacidades de su gente, para, en última instancia, mover a la gente (y los equipos) en una posición para tener más éxito.¹¹

Para poder operar eficazmente de forma adaptativa, las organizaciones militares deben desarrollar criterios sobre qué circunstancias hacen razonable modificar el enfoque de mando. Además, deben desarrollar procedimientos para gestionar este cambio. Al hacerlo, tienen la posibilidad de erradicar estilos de mando inadecuados, como la microgestión mediante el “*destornillador de mango largo*”, definiendo y delimitando cuándo y cómo debe producirse la centralización y cuándo y cómo debe detenerse. Las organizaciones descentralizadas tienen la oportunidad de proteger y reafirmar el predominio de enfoques de probada eficacia, como el MTM, frente a cualquier tendencia progresiva a la centralización. Al respecto, el general Stanley McChrystal plantea que:

*“La tentación de dirigir como un maestro de ajedrez, controlando cada movimiento de la organización, debe dar paso a un enfoque como el de un jardinero, posibilitando en lugar de dirigiendo. Un enfoque jardinero del liderazgo es cualquier cosa menos pasivo. El líder actúa como un facilitador de “ojos abiertos, manos fuera” que crea y mantiene un ecosistema en el que opera la organización”.*¹²

De acuerdo con la doctrina del Ejército de Chile, el MTM implica que todo comandante debe empoderar a los mandos subordinados y alentarlos a resolver con iniciativa sin esperar una orden superior, pero para que ello se dé, el mando superior debe confiar en sus mandos subordinados, vínculo que surge con el tiempo como resultado del entrenamiento y de la interacción sostenida entre ellos. Por tanto, es imperativo dar a los mandos subordinados los espacios para desplegar iniciativa y ejercer su liderazgo, ya que si no se crea dicha confianza se rompe la cadena de conducción que requiere el MTM.¹³

De igual forma, se señala que el MTM acepta la incertidumbre de las operaciones, reduciendo la cantidad de certidumbre necesaria para actuar. En esa filosofía, los comandantes asumen el riesgo que implica permitir la libertad de acción de los subordinados y exigir la iniciativa de su parte. Agrega además que el MTM tiende a ser descentralizado y flexible.¹⁴

Naturalmente, un proceso de cambio de esta envergadura no podía estar exento de dificultades, es por ello que, a pesar del tiempo transcurrido, aún no se ha podido lograr una implementación total, presentándose diferentes situaciones y condicionantes que han obligado a ir ajustando aspectos

11 WILSON, Dale R., “(Hard) Lessons Learned About Leadership”, *Command Performance Leadership*, January 2012, [en línea] disponible en: <https://commandperformanceleadership.wordpress.com/2012/01/24/hard-lessons-learned-about-leadership/>.

12 McCHRISTAL, Stanley; FUSSEL, Chris; COLLINS, Tatum. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Penguin Publishing Group, 2015, p. 193.

13 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL - 21001, “Liderazgo” *op.cit.*, pp. 1-10.

14 *Ibidem*.

complementarios de la doctrina operacional, doctrina de funcionamiento, estructuras y procedimientos organizacionales y, también, procesos de enseñanza y entrenamiento.

Esta problemática queda perfectamente plasmada en el libro *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. El autor, Eitan Shamir, establece que, a la hora de importar un modelo doctrinal extranjero, hay que adoptarlo, adaptarlo y ponerlo en práctica. Esto es, que primero hay que tomar la decisión de importar el modelo en cuestión, posteriormente moldearlo a las características concretas del país importador, y después ponerlo en práctica y comprobar si verdaderamente es apto para la aplicación del nuevo modelo en combate.¹⁵

Para los británicos, en particular, el MTM no ha sido fácil de conseguir. En este sentido, se plantea que uno de los principales problemas ha sido la generación de confianza entre mandos y subordinados. Según indican en uno de sus textos doctrinarios, al principio puede parecer contradictorio para quienes no están acostumbrados a cómo debe funcionar un ejército moderno y profesional. La confianza es la base. Líderes y seguidores solo coexisten con éxito en una relación basada en la confianza mutua –que une a líderes y seguidores en equipos de alto rendimiento– y esa relación debe practicarse y ponerse a prueba rigurosamente.¹⁶

En el caso del ejército de Estados Unidos, tres características interrelacionadas destacan como causas particulares ante la dificultad de implementar el MTM: la preferencia por el autoritarismo, el amor por las tonterías y la falta de imaginación. Según un artículo publicado en *Military Review*, Norman Dixon aborda estas cuestiones fundamentales en *On the Psychology of Military Incompetence*, un estudio de 1976 sobre los fracasos militares británicos y los obstáculos psicológicos asociados a los que se enfrentan los altos mandos. Historiadores y teóricos como Williamson Murray y Meir Finkel se hacen eco de muchas de las mismas preocupaciones. Aunque Dixon estudió la cultura militar británica y publicó su libro hace décadas, varias de sus conclusiones siguen siendo aplicables al Ejército de EUA a principios del siglo XXI.¹⁷

Por último, en el caso de Israel, representado por las Fuerzas de Defensa Israelíes (IDF, por su sigla en inglés), este proceso también se ha visto afectado por diversos factores. De acuerdo a lo planteado por algunos autores especializados, uno de los problemas radica en que el cuerpo de oficiales israelíes nunca ha desarrollado un *ethos* genuinamente profesional. La educación de los oficiales de las IDF siempre ha sido muy inferior, especialmente a la de sus homólogos occidentales. En consecuencia, el resultado es algo opuesto al MTM, ya que los comandantes que operan con

15 GARCÍA, Juan. “El Mando Orientado a la Misión: situación actual y necesidades de enseñanza y formación”, Ejército de Tierra Español, Academia General Militar, Armas y Cuerpos, N° 149, abril 2022, pp. 27-33.

16 RISSO, Linda. “Mission command and leadership on operations since 1991”, Centre for Army Leadership, 2024, pp. 3-6.

17 DEVINE, David. “El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes”, *Military Review*, primer trimestre 2022, pp. 69-75.

este espíritu actuarían de acuerdo con su propio entendimiento, no con la misión.¹⁸ Tal como lo señala Eitan Shamir, la falta de una educación militar adecuada y del correspondiente sistema de ascensos constituye una de las principales debilidades de las IDF. Percibidas y estructuradas como un ejército popular, desarrollaron un fuerte antiprofessionalismo y una cultura antiintelectual.¹⁹

EL CASO NACIONAL: ALGUNOS NUDOS POR DESATAR

*"Una de las cosas que limitan nuestro aprendizaje es nuestra creencia de que ya sabemos algo".
Louis David Marquet²⁰*

Basado en el estudio y la experiencia personal, a continuación se plantean algunos elementos que, se estima, pueden ser analizados con mayor profundidad y de esa forma promover la adopción de medidas que busquen avanzar hacia un mejor desempeño de los líderes actuales y futuros.

1. Confianza

Si bien es cierto, desde el punto de vista conceptual el tema de la confianza está debidamente tratado, en la práctica es un elemento que requiere mucho trabajo y, por cierto, tiempo. En la doctrina institucional se dice que uno de los factores de mayor incidencia en la moral de las unidades es la confianza en los mandos, en los pares, los subordinados y la autoconfianza. La confianza, ese "acto de fe" hacia otro, con vista a su comportamiento en el futuro, se traduce en la convicción de que el otro hará lo que esperamos, se comportará de modo correcto y cumplirá los deberes asignados.

Esta relación multidireccional que se produce en torno a la confianza es bastante compleja, no solo porque el mando espera que el subordinado maneje las contingencias en forma adecuada y haga buen uso de la libertad de acción de que dispone, sino también porque existe un sentimiento de compromiso recíproco por parte del mando, en el sentido que ese subordinado espera que su mando tome decisiones acertadas y que las orientaciones, instrucciones, tareas y misiones sean asignadas cumpliendo un alto estándar, no solo desde una mirada técnico-profesional, sino también desde una perspectiva ética. Un tercer canal se genera en la relación con la unidad, la confianza en el equipo, tanto o más compleja que las anteriores y a la que pocas veces se le dedica atención.

18 KING, Anthony C. "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collective Model", *Parameter*, Spring 3-1-2017, vol. 47, pp.7-19.
19 SHAMIR, Eitan. "Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies", Stanford University Press, 2011, p. 180.
20 Louis David Marquet es capitán retirado de la Marina de Estados Unidos y autor de los *best sellers Turn the Ship Around* y *Leadership is Language*. Graduado por la Academia Naval en 1981, el capitán Marquet estuvo destinado en la flota de submarinos de Estados Unidos durante 28 años. Tras recibir el nombramiento como capitán del submarino nuclear USS Santa Fe, que en ese momento era considerado el peor de todos en relación con su gestión, comprendió que el enfoque tradicional que "controla, da órdenes" no funcionaba. Consiguió un cambio de rumbo radical al empezar a delegar el control, y el submarino pasó a ser el mejor valorado de todos.

Por otra parte, cuando existe confianza, es posible generar espacios para el aprendizaje a partir del error, ese error honesto que se valora como una oportunidad de mejora, promoviendo el desarrollo de la iniciativa junto a la posibilidad de asumir riesgos y aceptar responsabilidades, formando equipos proactivos que se anticipan a los problemas y aprovechan las oportunidades en busca del éxito.

Entonces, ¿cómo generar confianza? Al respecto, las respuestas pueden ser muchas. Lo que se debe tener en cuenta es el contexto y la particularidad de cada unidad, ya que detrás de ello, también hay un elemento cultural que es significativo. Además, se debe asumir que la generación de confianza se produce en las instancias de entrenamiento, pero también en las actividades de régimen y también en actividades sociales. Si bien es cierto que no es posible entregar una receta, se estima que se debería tener en consideración lo siguiente:

- Ejemplo personal: el líder proyecta su carácter a través del ejemplo personal y con ello fomenta una identificación compartida hacia los mismos ideales y objetivos, inspirando a otros. Si se pretende influir sobre sus subordinados, no se debe estar ajeno a las experiencias arduas en terreno, donde se ponen en juego las fortalezas del carácter, las convicciones personales y los niveles de preparación militar que se deben demostrar para inspirar y forjar el espíritu de cuerpo. Promover la alegría compartida de ser militar: la sana camaradería, la dignidad del esfuerzo y la entrega de las fuerzas físicas y mentales para el servicio a la patria.²¹
- Presencia: tal como señala la doctrina institucional, los comandantes deben determinar la necesidad de hacer observaciones personales, ejercer el mando por presencia y conocer el estado de ánimo de los integrantes de las unidades de primera línea hasta las unidades de retaguardia, demostrando la habilidad de mantener la continuidad y el conocimiento de la situación de los integrantes de toda la fuerza.²² Lo anterior se aplica para todas las actividades que desarrollan las unidades, incluidas aquellas en tiempo de paz.²³
- Comunicación: establecer un adecuado nivel de comunicación es fundamental para lograr un mayor nivel de confianza. Tal como se explica en el artículo *“Una taza de té”*,²⁴ visitar frecuentemente al equipo en el trabajo y compartir algún tiempo con ellos es la mejor manera de establecer esas relaciones, logrando una conexión lo más abierta y honesta posible y generando la confianza suficiente para abrir un diálogo fluido y sincero. Es en

21 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001, “Liderazgo”, 2021, pp. 1-10.

22 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, “Proceso de las operaciones”, 2016, p. 132.

23 Para profundizar sobre este concepto se recomienda revisar el MVL-21001, “Liderazgo”, 2021 del Ejército de Chile, cap. 3.3.3.2. “Orientaciones para demostrar presencia”.

24 BOLÍVAR, Christian. Una taza de té, publicado el 12 marzo 2024 [en línea]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/una-taza-de-t%C3%A9-christian-bolivar-aneee/>.

ese ambiente de confianza e intimidad –ojalá en la cocina o al calor de una fogata si es en terreno– donde se produce la verdadera comunicación, que permite al líder influir, inspirar, persuadir, motivar, orientar y acompañar a quienes forman parte de su equipo, así como compartirles ideas y transmitirles los valores de la unidad, al tiempo que se reciben también las inquietudes de su gente.

- Preparación profesional: cuando se habla de preparación profesional, generalmente se está haciendo referencia a los conocimientos generales y específicos respecto de la función que cumple una persona. Esto sin duda se complementa con cultura general y experiencia, en un proceso continuo y permanente. Sin embargo, los subordinados verificarán si el comandante efectivamente ha recibido una adecuada y completa preparación, no por andar presumiendo de dichos conocimientos, sino por lo acertado de las decisiones que tome.
- Compromiso: otro de los elementos clave para lograr un mayor nivel de confianza, dice relación con el compromiso, esa actitud que demuestra cercanía con los principios y valores. La disposición al sacrificio y al esfuerzo, más allá de lo absolutamente necesario; la capacidad para anteponer los intereses de la organización por sobre los propios genera una respuesta positiva que se traducirá al corto tiempo en mayor confianza.
- Disciplina: finalmente, la disciplina, como columna vertebral de la profesión militar, es también la base de esta relación de confianza entre el mando y sus subordinados. La indisciplina constituye uno de los principales elementos que llevan a la pérdida de confianza y que, tal como sucede cuando se trata de aspectos valóricos, por lo general no tiene segundas oportunidades.

2. Iniciativa²⁵

“...una situación favorable nunca será explotada si los jefes esperan órdenes. Tanto el comandante en jefe como el soldado más joven deben ser conscientes del hecho de que la omisión y la inactividad son peores que tener que responder a un expediente”.
Moltke “El Viejo”²⁶

La iniciativa es considerada un elemento clave para el MTM y está directamente relacionada con la libertad de acción. Le da sentido a esta filosofía por cuanto será aplicando iniciativa que se

25 Para profundizar sobre este concepto se recomienda la lectura de *“Fracasar para vencer: la creatividad en la formación profesional del Ejército de Chile”*, publicado por el teniente coronel Fernando Garetto Riso en *Revista Ensayos Militares*, vol. 2 N° 2 2016, pp. 49-66.

26 Helmuth Karl Bernhard von Moltke (Parchim, 26 de octubre de 1800; Berlín, 24 de abril de 1891), también conocido como Moltke el Viejo, fue un mariscal de campo alemán cuyo genio militar ayudó a convertir a Prusia en el Estado hegemónico en Alemania. Bajo su dirección, Prusia derrotó a Dinamarca en 1864, a Austria en 1866 y a Francia en 1870. Jefe del Estado Mayor General prusiano durante treinta años, es considerado el creador de una nueva forma de dirigir los ejércitos sobre el terreno, así como el arquitecto militar de la unificación alemana.

logrará enfrentar los problemas complejos que presenta el campo de batalla, teniendo a la vista la incertidumbre, escasez de recursos y limitaciones de tiempo propias del combate moderno. Es precisamente en el combate donde la iniciativa desarrollada por los comandantes subalternos le dan al mando superior la libertad de acción para conducir la batalla con una visión de conjunto amplia y dinámica.

Al respecto, el manual de *ethos* nos indica que: *“Para movilizar a los hombres hacia el combate y educar un espíritu ofensivo que despliegue iniciativas inteligentes y audaces en plena acción, es necesario estimular la autonomía y, muy fundamentalmente, la autoestima del soldado y de los respectivos comandantes”*.²⁷

Por su parte, el reglamento de Liderazgo señala que *“el MTM implica que todo comandante debe empoderar a los mandos subordinados y alentarlos a resolver con iniciativa sin esperar una orden superior”*.²⁸

Por ello es que la iniciativa necesita de ingenio y creatividad para crear soluciones alternativas a las carencias que son propias del combate. Al respecto, será el entrenamiento el que permita trabajar con mayor claridad y realismo el desarrollo de la iniciativa. En este sentido, podríamos hablar de tres etapas que se podrían vincular con este proceso.

En primer lugar, la preparación, que debiese consistir principalmente en el estudio del pensamiento crítico y pensamiento creativo. Herramientas esenciales si se pretende alcanzar un buen nivel de desarrollo en torno a la iniciativa.

Una segunda etapa de aplicación, consistente en un proceso de entrenamiento en el cual, a través de formulación de problemas con cierto nivel de complejidad, asociados a situaciones propias del campo de batalla y que requieran de la formulación de soluciones alternativas respecto de aquellas que se vislumbran como las más evidentes, se trabaja el desarrollo de la creatividad e iniciativa.

En esta fase, un elemento importante dice relación con el aprendizaje a través del error. Serán estas las instancias en que los comandantes, en ambientes seguros, especialmente diseñados para este propósito, tendrán margen para la equivocación, que puede estar dada por múltiples factores, normalmente generados mediante los estresores propios de un ejercicio de esta naturaleza. Sobre este mismo punto, hay un elemento que está jugando en contra en esta lógica de aprendizaje y que dice relación con la capacidad de autocrítica y la tolerancia a la frustración. Asumiendo que este es un factor cultural producto de la formación militar,

27 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MOLD-02005, “Ethos del Ejército de Chile”, 2018, pp. 4-42.

28 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MVL-21001, “Liderazgo”, 2021, pp. 1-10.

es preciso abordar la capacidad de los líderes en todos los niveles de no solo de aceptar positivamente la crítica constructiva, sino que también desarrollar la capacidad de autocrítica, esa capacidad de reconocer cuando se han cometido errores y que justamente esos errores permitirán el crecimiento y aprendizaje.

Por último, una tercera fase que corresponde a la retroalimentación. No existe forma de consolidar el aprendizaje que se desarrolla a través de una experiencia significativa, si esta no se asocia a un proceso de retroalimentación que permita identificar tanto los aciertos como los errores y de esa manera propender al aprendizaje.

3. Comunicación

*"El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo".
James C. Humes²⁹*

Los comandantes suelen tener problemas de comunicación. De hecho, las encuestas de clima de mando identifican la comunicación como uno de los principales retos en distintas organizaciones. ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué tiene la comunicación que resulta tan difícil? ¿Por qué los mandos creen que sus subordinados no les entienden, y por qué los subordinados piensan que sus mandos son malos comunicadores?

Si bien es cierto, los mandos de distintos niveles entienden que la comunicación juega un papel esencial para el ejercicio de sus funciones, también nos encontramos con que son muy pocas las instancias que permiten el desarrollo de herramientas para la gestión de los procesos de comunicación con sus subordinados y los entornos que los rodean. Generalmente, esta actividad queda a criterio de cada uno, desembocando en una situación de estilos personales y profesionales inherentes a cada persona.

Hablar claro, preciso y conciso, según el léxico propio de la cultura y de la función militar, asegura una comunicación fluida e inteligible en la transmisión de todo tipo de comunicaciones, requisito que también debe aplicarse en la comunicación escrita, tal como establece la doctrina. Misiones impartidas con claridad, sencillez y precisión reducen el riesgo de dudas y delimitan los grados de libertad de acción que se está dando a los comandantes subordinados para su cumplimiento, ya que toda orden debe contener, en la intención, ya sea propia o del escalón superior, orientaciones, restricciones o imperativos por considerar.³⁰

29 James C. Humes (1934-2020). Nacido en Pensilvania, EE.UU., es reconocido por haber sido el encargado de escribir los discursos para los presidentes Eisenhower, Nixon, Reagan, Ford y Bush. Además, es autor de numerosos libros, entre los que se encuentran *Instant Eloquence*, *Podium Humor*, *The Sir Winston Method*, *Citizen Shakespeare* y *The Wit & Wisdom of Winston Churchill*.

30 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MVL-21001, "Liderazgo", 2021, pp. 3-20.

Por otra parte, la comunicación tiene un alto componente de escucha para que sea efectiva, pues se debe comunicar desde el punto de vista del receptor. El diálogo sincero con los subordinados, entender la posición del otro y poder comunicar acercando los mensajes a la realidad de cada uno, explicando los porqués y las razones de las acciones es muy importante para lograr su adhesión, comprensión y para mitigar cualquier efecto negativo y distanciamiento con la organización.³¹

Un problema adicional en torno a la comunicación se ha presentado con la masificación de los dispositivos digitales. Al respecto, el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) plantea que la efectividad que aportan los dispositivos móviles en la consecución de objetivos es un factor positivo que nos permite compartir información rápida, manteniendo informados en “*tiempo real*” al mando y a los subordinados en asuntos del servicio.³² Sin embargo, dicho organismo también indica que, no obstante las bondades que ofrecen esos modos de comunicación digital, conviene advertir que no siempre fomentan los vínculos de confianza, cada vez más necesarios para ejercer un mando con liderazgo. En ese sentido, se debe proponer un criterio positivo para el uso de estos dispositivos, a modo de no afectar la confianza necesaria en el ejercicio del mando y la cohesión de las unidades.³³

La experiencia indica –de acuerdo a lo planteado por el CLE– que las aplicaciones de mensajería instantánea impactan inevitablemente en las costumbres militares, incluyendo las relaciones y tratos habituales. Estas aplicaciones son de uso masivo en gran parte del personal del Ejército y se caracterizan por ser altamente interactivas en respuesta a las necesidades de información, siendo utilizadas cada vez más para fines de coordinación, dirección y control a distancia.³⁴ Hoy, un mensaje instantáneo de WhatsApp puede tomarse como una comunicación formal del mando, que requiere, por supuesto, una respuesta disciplinada del subalterno. Al respecto, se debe entender que, a pesar de su efectividad, la tecnología nunca podrá suplir el contacto humano y la verdadera comunicación que se establece entre personas que confían el uno al otro; algo propiamente humano puede perderse en la rutina diaria de las comunicaciones digitales.³⁵

- En definitiva, la comunicación, considerado un elemento clave en el contexto del MTM, requiere de medidas especiales para lograr su mejor rendimiento. Entre algunas de estas medidas podrían considerarse:

31 ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. “El valor de los mandos intermedios en la comunicación interna”, [en línea] disponible en: <https://www.estudiodecomunicacion.com/2020/03/23/comunicacion-con-empleados/>.

32 ARMAMENTE. “El mando tipo-WhatsApp” y “la presencia del comandante”, [en línea]. Disponible en: <https://armamente.cl/el-mando-tipo-whatsapp-y-la-presencia-del-comandante/>.

33 *Ibidem*.

34 *Ibidem*.

35 *Ibidem*.

- Capacitación especializada en comunicaciones: que debiese considerar técnicas de comunicación, tecnologías asociadas y desarrollo de habilidades blandas.
- Estimular el flujo de información multidireccional: considerando instancias de comunicación formales e informales en sentido vertical, horizontal, interno y externo, permitiendo el acceso a la documentación de relevancia que permite una mayor cercanía e identificación con la organización.
- Promover la cultura organizacional: se deben crear los ambientes y el contexto adecuado para que cada uno de los integrantes de la organización se sienta incorporado, perteneciente y relevante en función de la misión y valores que caracterizan a dicha organización.
- Asumir el uso de la retroalimentación como herramienta de comunicación: cuando las opiniones, comentarios y observaciones se efectúan basados en el respeto, con una mirada constructiva y enfocada en el crecimiento personal y profesional de los mandos y subordinados, como también en el crecimiento de la organización, es altamente probable que se generen resultados aún superiores a los anteriores y, con ello, la optimización de diversos procesos de trabajo.

4. Riesgo

Tal como lo plantea David Devine en su artículo "El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes", una creencia arraigada en la cultura militar es que muchos mandos no confían, ni delegan, ni toman la iniciativa debido al miedo al fracaso personal o de la organización. Evitan tomar riesgos porque estos –si resultan en fracasos o accidentes– ponen en peligro sus carreras. El mismo artículo agrega que los funcionarios saben que los fracasos, incluso en la búsqueda de la innovación o la adaptación, suelen tener un impacto negativo en los informes de evaluación. Por ello, muchos líderes optan por seguir el camino seguro y poco imaginativo.³⁶ Estas aseveraciones, que se replican en muchas organizaciones, generan esa sensación de inmovilidad que tanto daño les hace a los mandos y subordinados.

Algunos mandos reconocen y destacan cualidades como la confianza y la aceptación de riesgos. Sin embargo, muchos comandantes aprecian a los oficiales autoritarios que priorizan la obtención de resultados por encima de la formación permanente de sus mandos subordinados y el crecimiento de la organización. La filosofía del MTM pretende justamente evitar el fracaso catastrófico en la guerra, creando líderes adaptables que hayan aprendido de los repetidos fracasos en tiempos de paz.

³⁶ DEVINE, David, *op.cit.*

Para lograr lo anterior se debe mejorar, al menos, en dos aspectos centrales. El primero de ellos –de componente cultural– dice relación con desarrollar la capacidad de una mayor aceptación del riesgo, rompiendo el *statu quo* que prefiere soluciones poco inventivas, reacias al riesgo y profesionalmente conservadoras.

La condición descrita, junto a la posibilidad de equivocarse en ambientes seguros, como se planteara anteriormente, indudablemente genera aprendizaje y crecimiento para todos los integrantes de la organización.

La segunda condición se relaciona con la necesidad de aplicar las metodologías adecuadas para la evaluación del riesgo, entendido como el proceso por el cual se analiza la probabilidad de ocurrencia y posibles consecuencias del daño o del evento que surge como resultado de la exposición a determinados riesgos.

Si no se cuenta y aplica esta herramienta, será difícil establecer condiciones que promuevan una mayor aceptación del riesgo por parte de los mandos de distintos niveles.

Por último, los mandos superiores deben recompensar a los mandos subordinados que, en el contexto de la filosofía del MTM, confían efectivamente en los demás y aceptan prudentemente el riesgo y los errores honestos.

CONCLUSIONES

Eitan Shamir en su libro *Transforming command* señala que la adopción con éxito del MTM requiere un profundo cambio cultural.³⁷ Sobre esta aseveración hay amplia coincidencia no solo en el mundo académico, sino también desde quienes lo practican. Si bien la necesidad de contar con una adecuada doctrina para ejercer el mando y liderazgo –principalmente en operaciones de guerra– es evidente, la adopción de determinado modelo no es tan simple o lineal dada la complejidad que significa el ejercicio del mando.

Dada su importancia, el liderazgo, ya sea como cualidad, competencias, habilidad, atributo o capacidad, constituye un elemento fundamental para el desarrollo de personas y organizaciones, y como tal se encuentra presente en prácticamente todas las actividades que se desarrollan en el contexto de la sociedad moderna.

Al igual que muchos otros aspectos relacionados con el ser humano –y este como ente social– la comprensión del liderazgo ha debido evolucionar con el correr de los años, adaptán-

37 SHAMIR, Eitan, *op. cit.* p. 191.

dose a la realidad y contextos actuales, pasando desde una mirada claramente individualista a un enfoque centrado más bien en el desarrollo de las personas.

Es por ello que se torna fundamental promover y estimular el desarrollo del liderazgo, entendiendo que a través de diversas metodologías es posible que tanto quienes se encuentran en roles de liderazgo, como aquellos que potencialmente los asumirán en el futuro, pueden ser sometidos a procesos de aprendizaje y desarrollo de habilidades y competencias, lo que debería resultar en un mejor desempeño.

Se destaca en este sentido el hecho de que la formación del liderazgo en el Ejército de Chile ha logrado en los últimos años alinear los esfuerzos que desarrollan los institutos castrenses, permitiendo la secuencialidad, gradualidad y oportunidad a la formación de los respectivos mandos.

Ahora bien, con respecto al MTM, hay prueba suficiente para establecer la dificultad que este proceso ha tenido en prácticamente todos los países que lo han adoptado y tratado de implementar. Lo esencial de esta dificultad radica en que es un cambio cultural profundo, sobre el cual se ejerce resistencia en forma natural y casi espontánea.

Las diferencias en el mayor o menor éxito alcanzado en este desafío están dadas por el contexto en el que se ha tratado de implementar y donde influyen el liderazgo, la cultura estratégica, las experiencias de combate, la estructura doctrinaria, los procesos de educación y de entrenamiento y la cultura organizacional, entre los más importantes.

En el caso nacional, estos factores también se encuentran presentes, por lo que se ha estimado conveniente analizar el problema desde la perspectiva del liderazgo, determinándose al menos cuatro elementos sobre los cuales se sugiere poner atención. Estos son la confianza, iniciativa, comunicación y riesgo, sobre los cuales se entregan las sugerencias pertinentes.

Sin duda esto no es definitivo, como ya se mencionó, a medida que los contextos se van modificando, tanto los conceptos doctrinarios como el ejercicio del liderazgo en sí se van ajustando, por cierto, sin perder su esencia, tal como fuera señalado durante el desarrollo del presente trabajo.

Queda planteado entonces el desafío para todos quienes tienen responsabilidades en los distintos procesos, de manera que a través de la discusión, el estudio y la reflexión posteriormente llevada a la práctica, se pueda avanzar en la adopción de este modelo conceptual de ejercicio del liderazgo y que no quede solo en una buena intención.

BIBLIOGRAFÍA

ARMAMENTE. "El mando tipo-WhatsApp" y "la presencia del comandante", [en línea]. Disponible en: <https://armamente.cl/el-mando-tipo-whatsapp-y-la-presencia-del-comandante/>.

- ARQUILLA, John and RONFELDT, David. *Swarming and the Future of Conflict*, RAND Institute, 2000.
- DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD), Joint Staff J7. "Mission Command and Cross-Domain Synergy", ed. Department of Defense, Defense Technical Information Center, 2013. [en línea]. Disponible en <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA585337>.
- DEVINE, David J. El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes. *Military Review*, primer trimestre 2022.
- DUKE, Nick. "Expert: Mission Command is a Culture", 2013, [en línea]. Disponible en: www.army.mil, http://www.army.mil/article/114570/Expert__mission_command_is_a_culture/.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MOLD-02005 "Éthos del Ejército de Chile", 2018.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001 "Liderazgo", 2021.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, "Proceso de las operaciones", 2016.
- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. "El valor de los mandos intermedios en la comunicación interna", disponible en: <https://www.estudiodecomunicacion.com/2020/03/23/comunicacion-con-empleados/>.
- FINNEY, Nathan. "Military #Leadership in the 21st Century", disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.
- GARCÍA, Juan. "El Mando Orientado a la Misión: situación actual y necesidades de enseñanza y formación", *Armas y Cuerpos*, Academia General Militar, N° 149, abril 2022.
- GARETTO, Fernando. "La creatividad en la formación profesional del Ejército de Chile". *Academia de Guerra, Revista Ensayos Militares*, vol. 2, N° 2, 2016.
- KING, Anthony C. "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collective Model", *Parameter*, Spring 3-1-2017, vol. 47.
- McCHRISTAL, Stanley; FUSSEL, Chris; COLLINS, Tantum; SILVERMAN, David. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Publishing Group, 2015, p. 193.
- MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan. "La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas. Cómo preparar el liderazgo militar futuro", Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), Madrid, julio 2020.

NELSON, Robert; ARNOLD, Gabriel. "Communication Skills Serve Commanders, Their Troops", Association of The United States Army, 2022 [en línea]. Disponible en: <https://www.ausa.org/articles/communication-skills-serve-commanders-their-troops>.

NÚÑEZ, Marcelo. "Reforzar el liderazgo, tarea esencial para los comandantes de todos los niveles", Memorial del Ejército de Chile, N° 510, agosto 2022.

PERKINS, Jim. How the Military can Finally get Mission Command to Work: Lessons from Tech Companies, The Modern War Institute. [en línea]. Disponible en: <https://mwi.westpoint.edu/military-can-finally-get-mission-command-work-lessons-tech-companies/>.

PROKOPEAK, Mike. "Follow the Leader(ship) Spending", Chief Learning Officer, 2018. [en línea]. Disponible en: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending/>.

RISSO, Linda. "Mission command and leadership on operations since 1991", Centre for Army Leadership, 2024.

SHAMIR, Eitan. "Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies", Stanford University Press, 2011.

SHARP, Langley. The Habit of Excellence: Why British Army Leadership Works (English Edition), Penguin Books, Ltd. Edition de Kindle.

SMITH, Jeffrey. "The Heart of #Leadership". [en línea]. Disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

SÁNCHEZ, Carlos. "Mitos y realidades del liderazgo militar". Military Review, julio-agosto 2015.

VANDERGRIFF, Don and WEBBER, Stephen. Mission Command II, The Who, What, Where, When and Why an Anthology. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.

WILSON, Dale R. "(Hard) Lessons Learned About Leadership". Command Performance Leadership. January 2012. [en línea]. Disponible en: <https://commandperformanceleadership.wordpress.com/2012/01/24/hard-lessons-learned-about-leadership/>.