



**EL LIDERAZGO ORIENTADO A LA MISIÓN Y EL CAMBIO EN
LA CULTURA ORGANIZATIVA**

SECCIÓN DE ALTOS ESTUDIOS

TCOL. Antonio Jesús MIRÓ BUJOSA

16 de noviembre de 2023

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

ÍNDICE

ÍNDICE	1
EL LIDERAZGO ORIENTADO A LA MISIÓN Y EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. EL PUNTO DE PARTIDA	2
2.1. LA ORGANIZACIÓN	2
2.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	3
3. EL PROPÓSITO DEL CAMBIO	4
4. LA IMPLEMENTACIÓN	5
4.1.1. Procesos de decisión.....	5
4.1.2. Producción normativa.	6
4.1.3. Recursos Humanos.	7
4.1.4. Comunicación.....	8
5. CONCLUSIONES.....	8
6. PROPUESTA	9
BIBLIOGRAFÍA	1

PÁGINA INTENCIONADAMENTE EN BLANCO

EL LIDERAZGO ORIENTADO A LA MISIÓN Y EL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZATIVA

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de ejercer el control para obtener los resultados deseados ante circunstancias complejas, no sólo ha marcado los métodos y formas de proceder en nuestros ejércitos y organizaciones en general, sino que también han condicionado su estructura organizacional. Así, la manera en la que nos relacionamos, planeamos, programamos, ejecutamos las acciones y las reportamos, tradicionalmente han seguido un esquema muy ligado al control por parte de las jerarquías de la institución.

En el mundo de la transformación digital, la gestión de la ingente información disponible complica los análisis y provoca distorsiones en las interpretaciones para la toma de decisiones. La participación de múltiples actores que comparten una misma información de manera simultánea, provoca que las decisiones sujetas a largos ciclos de decisión resulten, en muchas ocasiones, poco eficaces.

Esta incertidumbre provoca la inconsistencia de los patrones de actuación conocidos y ensayados, lo que exige actuar más allá de los procedimientos. Las tomas de decisiones correctamente fundamentadas, requerirán de agilidad y, por lo tanto, de la participación y acción a todos los niveles, incluidos los más bajos. En este escenario, el mando orientado a la misión (MoM) es una filosofía de mando que otorga a los subordinados el máximo grado de iniciativa posible. Este modo de proceder deberá ser interiorizado por todos sus miembros, por lo que deberá ser practicado en todas las rutinas y actividades de la organización.

Una organización estructurada de manera que los cauces y procedimientos fomenten la compartimentación y el control, dificultan las relaciones basadas en la confianza y el desarrollo de la iniciativa, así como el liderazgo de sus componentes. La implantación del MoM requiere cambios estructurales, que permitan a sus miembros actuar conforme a esta filosofía. Los miembros de la organización deben estar acostumbrados a actuar con una confianza adquirida, tal que no limite su proceder. El control seguirá siendo necesario, pero debe ejercerse en el nivel de responsabilidad adecuado y centrarse en los resultados más que en los procedimientos.

2. EL PUNTO DE PARTIDA

2.1. LA ORGANIZACIÓN

Tras la aprobación de la Instrucción 14/2021 (BOD nº 54 de 19 de marzo del 2021), el Ejército de Tierra inició la reorganización de sus unidades conforme a la misión a la que se orienta para, con los recursos disponibles, permitir la preparación y facilitar la generación de estructuras operativas de forma rápida y eficaz. Desde ese año hasta el actual, las dependencias orgánicas y las plantillas de las unidades se han ido adaptando según este criterio.

Este modelo denominado “organización orientada a la misión”, supone un paso de adaptación decisivo para la preparación del Ejército de Tierra hacia los nuevos escenarios. Junto con los desarrollos de la gestión por procesos y la adecuada gestión de la información y el conocimiento, la organización en su conjunto aumenta su capacidad de adaptación gracias a sistemas de gestión más ágiles que fomentan la innovación, el talento y la iniciativa. A consecuencia de esta reorganización, el Ejército de Tierra está en proceso de revisión de su Instrucción de Funcionamiento, en la que se establecen las relaciones entre las distintas organizaciones y autoridades del Ejército de Tierra. La nueva Instrucción introducirá conceptos relacionados con la transformación digital, como uno de los motores del cambio.

Por otra parte, la nueva organización del Ejército de Tierra y la futura Instrucción de Funcionamiento derivada, obligará a revisar la Instrucción 302/1998 que regula el Sistema de Mando y Dirección (SIMADE) del Ejército de Tierra desde 1998. Esta Instrucción fue novedosa por establecer y autorizar relaciones funcionales entre los distintos organismos del Ejército de Tierra, independientemente de la cadena orgánica en la que estén encuadrados. Mediante la definición de un conjunto de sistemas¹ el SIMADE permite a todos los elementos de la organización relacionarse transversalmente para la coordinación y el desarrollo de actividades propias de una determinada función. Así, por ejemplo, desde un órgano de dirección logística del Ejército de Tierra, se planea y coordinan actividades logísticas en toda la estructura del Ejército de Tierra, independientemente de la cadena orgánica a la que pertenezcan. Para fomentar la iniciativa conforme a la nueva cultura organizacional, el nuevo sistema de mando y dirección deberá permitir una mayor agilidad en los

¹ Según la IG 05/11, los sistemas del SIMADE son los siguientes: sistema de planeamiento, sistema de organización, sistema de preparación, sistema de recursos humanos, sistema de alistamiento, sistema de apoyo logístico, sistema de asuntos económicos, sistema de relaciones internacionales, sistema enseñanza, sistema de seguridad, sistema de seguridad, sistema de telecomunicaciones, sistema de acuartelamiento y sistema de institucionales.

ciclos de decisión y que una parte importante de las actividades que se desarrollan sean coordinadas, y algunas de ellas autorizadas, en los escalones más bajos de la organización.

La gestión por procesos permitirá evolucionar las relaciones transversales establecidas en el SIMADE, coordinando y gestionando actividades entre organismos de distintos sistemas y eliminando la actuación de niveles intermedios. Como ejemplo, supongamos el proceso “generar un contingente para zona de operaciones” que, como poco, conectará actividades a realizar por organismos relacionados con los sistemas del SIMADE de recursos humanos, logística, preparación y alistamiento. La automatización progresiva de parte de estos procesos redundará en la eficacia y eficiencia del sistema.

2.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización no se limita exclusivamente a su orgánica y al tipo de relaciones entre los distintos organismos que la conforman; también forman parte de ella los valores, las tradiciones, los hábitos y el conjunto de factores intangibles que la conforman (GABALDÓN, 2023). Es lo que se denomina la cultura organizacional.

La cultura organizacional condiciona los comportamientos de sus miembros y establece patrones de comportamiento entre ellos, los cuales, se reflejan en la normativa y en los procedimientos que establece la organización, en definitiva, condicionan la manera de relacionarse y actuar. Centrándonos en las Fuerzas Armadas, en concreto en el Ejército de Tierra, si bien hay valores y tradiciones que deben permanecer como parte de su propia esencia, existen patrones que deben adaptarse o desaparecer para responder a las circunstancias que demandan los nuevos entornos.

Debido a la interiorización de los procedimientos, que en muchas ocasiones están ligados a otros valores intangibles, es muy complejo promover cambios en la cultura organizacional. La forma de actuar y las relaciones a revisar, en muchas ocasiones, han acompañado la trayectoria profesional de su personal, a los que les han resultado eficaces durante las circunstancias que se desarrollaron.

Formar líderes con una mayor sensibilización a la iniciativa y que sean capaces de actuar con responsabilidad, sin temor al error no intencionado y con mayor grado de autonomía por estar sometidos a un menor grado de control, exige cambios importantes en múltiples facetas de los procedimientos y de la organización. Estos comportamientos deben ser interiorizados desde los inicios de la carrera profesional

y desarrollarse progresivamente a lo largo de toda la trayectoria, por lo que los procedimientos y la organización deberán favorecerlos.

Por lo tanto, los cambios en la cultura organizacional deben abordarse de manera integral. De poco sirve fomentar la iniciativa a todos los niveles como parte del MoM si, a cambio, no va acompañado de medidas para fomentarlo en el sistema de formación de su personal, en las actividades y ejercicios de preparación o en los procesos de planeamiento y toma de decisiones. Además, la propia estructura de la organización debe favorecer que las relaciones entre sus miembros faciliten su desarrollo.

3. EL PROPÓSITO DEL CAMBIO

Frente al nuevo entorno de las operaciones, el General de Ejército Jefe del Estado Mayor del Ejército (GEJEME) definió el nuevo modelo de MoM del Ejército de Tierra, que fue difundido a toda la estructura del Ejército de Tierra² para su impulso. En el documento se cita la necesidad del cambio en la cultura de la organización motivado por los siguientes factores:

- Conseguir ciclos de decisión más rápidos que los del adversario. Para ello, es necesario descender la autoridad de decisión hasta el nivel que permita resolver de manera rápida conforme a la información más actualizada.
- La necesidad de actuar con gran iniciativa en los mandos subordinados, siempre de manera coherente con los propósitos de sus mandos.
- La puesta en práctica desde tiempo de paz en toda la Institución para conseguir el cambio de mentalidad en el campo de batalla.

Esta narrativa expone de manera clara el propósito del GEJEME para transformar la cultura organizacional del Ejército de Tierra, indicando que debe evolucionar a una organización que fomente la iniciativa mediante la cohesión, la confianza y la responsabilidad, para evitar la excesiva centralización, los largos procesos de decisión y el permanente control. Además, solicita el compromiso pleno de todos los miembros y su impulso desde los niveles más altos de la Institución.

La iniciativa debe ser ejercida por líderes que afronten los retos de evitar el individualismo, fomentando el trabajo en equipo y la unidad de sus miembros, tengan visión de conjunto para alcanzar los objetivos marcados, sepan delegar y

² Narrativa para impulsar el modelo de Liderazgo según la visión del JEME para el Mando Orientado a la Misión del EJÉRCITO DE TIERRA.

asumir el riesgo de hacerlo para el desarrollo de sus subordinados y que sepan anticiparse mediante el análisis continuo de la situación.

4. LA IMPLEMENTACIÓN

Para adaptarse a los nuevos escenarios, el modelo organizacional debe permitir acortar los ciclos de decisión y facilitar la adaptación operativa. El MoM es una filosofía de mando focalizada en facilitar estos cambios, otorgando el máximo grado de iniciativa posible a los subordinados dentro del propósito del jefe.

La complejidad del cambio de la cultura organizacional requiere actuar en toda la organización y supone la revisión de gran parte de los procedimientos, para que permitan acelerar el cambio de cultura y de mentalidad. Las áreas sobre las que actuar cubren prácticamente todo el espectro de actividades que se desarrollan en el ámbito del EJÉRCITO DE TIERRA, como las que se exponen a continuación. Se hará especial hincapié en las relacionadas con los recursos humanos.

4.1.1. Procesos de decisión.

El excesivo escalonamiento de las relaciones ralentiza la toma de decisiones y dificulta la comunicación entre los elementos a coordinar. Por este motivo, las relaciones deben simplificarse a todos los niveles, de manera que las decisiones puedan adoptarse en los niveles más bajos con capacidad de decisión. Esto implica eliminar la microgestión como herramienta para ejercer un control excesivo.

Mediante la definición del propósito, de los objetivos a alcanzar y del marco de actuación, los escalones subordinados deben estar capacitados para tomar decisiones con iniciativa y realizarlo como parte de su actividad rutinaria. La confianza debe regir las relaciones, de manera que los subordinados puedan desarrollar su capacidad de liderazgo.

Para el desarrollo de esta forma de proceder, los líderes deben sentirse respaldados por la para la toma de decisiones, por lo que será necesario delimitar muy claramente cuál es el propósito de las actividades, cuáles son los límites impuestos conforme al riesgo asumido y cuál es la situación final deseada.

Las órdenes deben transmitirse con la información necesaria para el cumplimiento de la misión y suficiente para que los subordinados sean capaces de interpretarlas conforme al propósito. Las órdenes elaboradas siguiendo esta filosofía dispondrán de menos detalle que las actuales, de manera que los subordinados puedan diseñar su maniobra y actuar con iniciativa. Si el equipo no está adiestrado para actuar

conforme a este formato que exige la toma de decisiones a su nivel, fácilmente fracasará la misión.

Las relaciones de coordinación en los escalones más bajos y entre las distintas cadenas orgánicas, favorecen la agilidad en los procesos de decisión. La evolución de las relaciones funcionales del SIMADE a la gestión por procesos, permitirá eliminar la intervención de múltiples actores intermedios de coordinación para la toma de decisiones, lo que impulsará el cambio cultural. Reducir la necesidad de autorización para mantener estas relaciones, exigiendo a cambio ser informado, simplificará y reducirá los ciclos de decisión.

En el marco de la transformación digital, las nuevas herramientas de gestión se desarrollarán para facilitarlas, evitando que la justificación de una parte importante de las mismas sea el control. El objetivo de estas aplicaciones debe ser disponer de información adecuada para la mejor toma de decisiones, evitando la microgestión y limitando el control.

El control es una función y responsabilidad del mando, por lo que es irrenunciable. Si bien hay que limitarlo, no se puede obviar para, por ejemplo, realizar los cometidos de evaluación del personal del equipo. Este control, si se quiere discreto, también debe permitir reencaminar las decisiones antes de su ejecución. Se trata de fomentar el planeamiento y la toma de decisiones a todos los niveles, pero con herramientas para reencaminarlas antes de su ejecución, si se considera necesario por superar el nivel de riesgo admisible o por alejarse del propósito del mando.

4.1.2. Producción normativa.

No se trata tan solo de editar producción normativa relacionada con el cambio de la cultura organizacional, sino que los propios formatos y la estructura de los documentos deben fomentarla. Todos los documentos contendrán un propósito definido y simplificarán los contenidos, centrándose en los objetivos a alcanzar y reduciendo las instrucciones relacionadas con el control de los procedimientos para su consecución. Además, en la medida de lo posible, la normativa debe evitar reglar o regular los procedimientos en detalle para los escalones más bajos, de manera que no se coarte la iniciativa y capacidad de decisión.

La normativa también debe evitar establecer procedimientos que fomenten la microgestión y la necesidad de coordinación excesiva.

4.1.3. Recursos Humanos.

Es el elemento clave para la transformación de la cultura organizacional, ya que sin su compromiso no es realizable. Los cambios relacionados con este factor son complejos, ya que requieren la revisión de los procesos de gestión y un análisis detallado de las consecuencias. Por este motivo, lo expuesto a continuación no dejan de ser propuestas:

- Desarrollo profesional: para conseguir equipos que cuenten con el personal adecuado, motivado y con capacidad para actuar con iniciativa en los distintos ámbitos, es necesario orientar su trayectoria profesional a los puestos más acordes con sus capacidades, para lo que se requiere una correcta gestión del talento. Desarrollar la trayectoria en puestos coincidentes con las cualidades y capacidades de los individuos, permite la constitución de equipos que cuenten con mayor confianza de sus superiores y, por lo tanto, en mayores opciones de actuar con iniciativa. Teniendo en cuenta que la permanencia del personal de las Fuerzas Armadas permite recopilar gran cantidad de información individual de sus efectivos, mediante un proceso de evaluación de competencias y una gestión tutorizada más temprana, se podrían articular mecanismos con los que la Institución guiase a sus componentes a los puestos más indicados.
- Trayectorias profesionales: un modelo de trayectoria profesional único y con hitos cerrados, limita las opciones de desarrollo en determinadas áreas. Además, la falta de continuidad en aquellos puestos donde la experiencia es necesaria, redundando en la obtención de resultados de menor calidad, la falta de confianza y, por lo tanto, una reducción de la iniciativa. Es recomendable diferenciar aquellas trayectorias donde la obtención de una visión más amplia de la Institución por parte del individuo permite cambios de vacante más frecuentes, de otras en las que se recomienda la permanencia. Por otra parte, la ampliación de los plazos para el cumplimiento de los correspondientes hitos de las trayectorias, si bien dificultan la gestión del personal, facilita su consecución para el desarrollo profesional.
- Formación del personal: durante los procesos de formación deben potenciarse las actividades relacionadas con el cambio de la cultura organizacional. En todas las escalas y niveles se debe formar para ejercer el liderazgo responsable, en como fomentarlo y cómo ejercerlo mediante la correcta definición de propósitos, disminución del control excesivo y la confianza. Es en la enseñanza donde debe permitirse una mayor tolerancia al error y al espíritu crítico, de manera que las actuaciones con iniciativa no se vean coartadas por temor a los resultados. Ante la inacción debe premiarse la iniciativa.
- Preparación del personal: como es lógico, el enfoque de las actividades de instrucción y adiestramiento son fundamentales para avanzar en el cambio de la cultura. La formación de líderes acostumbrados a trabajar con iniciativa, a valorar y asumir riesgos con responsabilidad, a establecer los propósitos y

fomentar la iniciativa en los subordinados, debe ser una constante en las actividades de instrucción y adiestramiento, por lo que deben fijarse objetivos relacionados con su desarrollo. Además, se organizarán ejercicios específicos cuyo propósito principal sea el desarrollo del MoM, en los que se evalúen los procedimientos conforme al nuevo modelo de desarrollo del liderazgo y la iniciativa. Estos cambios no deben ejercitarse únicamente durante la ejecución de las actividades, sino que también deben practicarse durante las actividades de planeamiento y de coordinación entre los distintos niveles. Se valora que este tipo de adiestramiento es complejo, ya que exige una evaluación más individualizada de los equipos y el diseño de escenarios específicos.

4.1.4. Comunicación.

La comunicación interna desempeña un papel fundamental para fomentar la iniciativa y promover que el jefe ceda control asumiendo riesgos. Se debe difundir constantemente la narrativa del nuevo modelo, incidir en que la iniciativa es la situación final deseada y trabajar para generar confianza. Se deben compartir las mejores prácticas identificadas a través de diversos canales y en todos los niveles.

5. CONCLUSIONES

Los nuevos escenarios donde se requiere la reducción en los ciclos de decisión, obligan a un cambio en el modelo organizacional que fomente la iniciativa para agilizar la toma de decisiones. Si bien el Ejército de Tierra ha modificado su estructura orgánica conforme a la filosofía del MoM para responder a estos escenarios, es necesario continuar con el resto de elementos que conforman su cultura organizacional.

Manteniendo los valores y tradiciones, es posible avanzar en múltiples campos para que se produzca este cambio, los cuales deben ser impulsados desde los estamentos más altos de la Institución. En esta línea, el GEJEME difundió la narrativa con su propósito para alcanzar una organización que fomente la iniciativa, la confianza y la responsabilidad, para evitar la excesiva centralización, los largos procesos de decisión y el permanente control.

Conforme al propósito deben identificarse los ámbitos de actuación y definir los objetivos para avanzar en el nuevo modelo mediante acciones concretas. Como se ha expuesto, estas acciones deben desarrollarse en toda la organización y supone la revisión de gran parte de los procedimientos encaminados a acelerar el cambio de cultura y mentalidad. La evolución a la gestión por procesos facilitará la implementación de una parte importante de los mismos.

La delimitación de las actividades de control es compleja. Es una actividad irrenunciable para el mando y debe seguir ejerciéndose, si bien, deberá limitarse de manera que los subordinados cuenten con la confianza suficiente que les permita actuar con iniciativa.

La comunicación es fundamental para avanzar en el cambio organizacional, por lo que la narrativa debe ser conocida por todos los miembros de la organización.

6. PROPUESTA

Una vez adoptada la organización del MoM en el Ejército de Tierra, los siguientes pasos para completar un cambio en la cultura organizacional deben abordarse en todos los ámbitos de la organización. Las acciones a realizar deben seguir fielmente el propósito expuesto en la narrativa del GEJEME y ser impulsadas desde los estamentos más altos de la Institución.

Es necesario elaborar una estrategia para su implementación. Inicialmente se identificarán los obstáculos a vencer para, a continuación, establecer acciones concretas que permitan avanzar en el cambio de la cultura organizacional.

Madrid, 16 de noviembre de 2023

El Teniente Coronel

Fdo.: Antonio Jesús MIRÓ BUJOSA

(3.426)

BIBLIOGRAFÍA

GABALDÓN GARCÍA, IGNACIO. La Cultura del Liderazgo Orientado a la Misión. REVISTA EJÉRCITO, N° 983 del 2023.

CUESTA VALLINA, DAVID. MoM. Una Necesidad Adaptada a su Tiempo. Revista Ejército, 931.

MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. Liderazgo 2035 en el ET. Un Concepto de Liderazgo Para el Entorno Operativo Terrestre Futuro. Concepto Derivado 01/19.

MANDO DE ADIESTRAMIENTO Y DOCTRINA. Liderazgo Militar. PR-00.

US DEPARTMENT OF DEFENSE. Liderazgo en el Ejército. ADRP 6-22 de 01 de Agosto de 2012.

ALLIED JOINT DOCTRINE FOR LAND OPERATIONS. NATO Standard. AJP-3.2 Edition B, version 1.

GONZÁLEZ MAYORAL, LUIS. «Auftragstaktik»: ¿El amanecer del «mando orientado a la misión»? . IEEE. Documento de Opinión.

MILLÁN MARTÍNEZ, JOSE MARÍA. Atentos, tenemos algo que hacer entre todos y es importante. Revista Ejército, 945.

KEITH STEWART. Mission Command: Problem Bounding or Problem Solving? Canadian Military Journal, Vol 9, N° 4, 2009.