Mission Command como fundamento implícito de la guerra naval compuesta en escenarios de comunicaciones degradadas

Mission Command as an implicit foundation of composite naval warfare in communication-degraded scenarios

Capitán de Corbeta Marco Mujica Caballero. Máster en Ciencias (M.Sc.) en "Innovation and Strategic Management" por Salve Regina University, Newport, Rhode Island, EE.UU y graduado del programa Naval Staff College del U.S. Naval War College. Asimismo, obtuvo el primer puesto en el Programa Básico de Estado Mayor por la Escuela Superior de Guerra Naval. En el año 2025, se desempeñó como Battle Watch Captain (BWC) en el Maritime Operations Center (MOC) de Norfolk, Virginia, durante el ejercicio multinacional UNITAS-EE.UU. Actualmente es docente de la asignatura "Maritime Operations Center" en el Programa Básico de Estado Mayor.

Resumen: La guerra naval contemporánea se desarrolla en un entorno caracterizado por la degradación potencial del comando y control (C2), la disputa del espectro electromagnético, la simultaneidad de amenazas multidominio y la necesidad de decisiones tácticas oportunas bajo condiciones del modelo VUCA[1]. En este contexto, la arquitectura de la guerra naval compuesta (*Composite Warfare*[2]), se organiza mediante la delegación funcional de control táctico, según sea el caso, a los Comandantes de la Operación[3] (*Warfare Commanders*) especializados, permitiendo decisiones tácticas oportunas dentro de la intención del comandante. No obstante, aunque la doctrina naval no emplea explícitamente el término *Mission Command*, su diseño estructural reconoce principios centrales de esta filosofía de liderazgo: intención clara del comandante, iniciativa disciplinada, confianza mutua y aceptación del riesgo calculado. Asimismo, se argumenta que el concepto *Mission Command* deriva del *Auftragstaktik*, desarrollada por el ejército prusiano-alemán en el siglo XIX, y que difiere del concepto comando por negación o por veto. En tal sentido, el presente artículo demuestra que la guerra naval compuesta constituye una manifestación implícita del *Mission Command*, particularmente relevante

1 VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous. "What VUCA really means for you" from the *Harvard Business Review. TUNA: (Turbulence, Uncertainty, Novelty and Ambiguity)* (2014)

2 Composite Warfare (CW). U.S. Navy. (2010). NWP 3-56: Composite warfare doctrine. Department of the Navy.

3 MGP. *Manual de Operaciones Navales*. Centro de Entrenamiento Táctico Naval (CENTAC)

en escenarios de comunicaciones degradadas, donde la coherencia operativa depende más del liderazgo que de la conectividad.

Palabras claves: Mission Command, Liderazgo, Guerra Naval Compuesta, C2 degradado, Auftragstaktik, Resiliencia operacional.

Abstract: Contemporary naval warfare unfolds in an environment characterized by the potential degradation of command and control (C2), contested electromagnetic spectrum, and simultaneity of multidomain threats, along with the need for timely tactical decisions under VUCA model conditions. Within this context, the Composite Warfare architecture is organized through the functional delegation of authority and control, as appropriate, to specialized Warfare Commanders, enabling timely tactical decisions aligned with the commander's intent. Although naval doctrine does not explicitly employ the term Mission Command*, its structural design reflects the core principles of this leadership philosophy: clear commander's intent, disciplined initiative, mutual trust, and the acceptance of prudent risk. Furthermore, this study argues that the concept of* Mission Command *derives from the German* Auftragstaktik *of the nineteenth century and differs conceptually from command by negation or veto. Accordingly, this article demonstrates that Composite Warfare constitutes an implicit manifestation of* Mission Command*, particularly relevant in degraded communications environments, where operational coherence depends more on leadership than on connectivity.*

Keywords: *Mission Command, Leadership, Composite Warfare, Degraded C2, Auftragstaktik, Operational Resilience*

Introducción

El presente artículo se deriva de una investigación previa realizada por el autor durante sus estudios en el U.S. Naval War College[4]. Se enmarca en el análisis de los desafíos que el entorno operacional contemporáneo impone al liderazgo, particularmente en escenarios de comunicaciones degradadas, donde la incertidumbre, la velocidad de los acontecimientos y la complejidad de los escenarios multidominio juegan un papel determinante[5]. En este contexto, los modelos tradicionales de comando y control (C2) basados en la supervisión detallada y el control constante se vuelven cada vez más ineficaces. La capacidad de adaptación rápida y la toma de decisiones descentralizada

4 College Course of Study: "Composite Warfare (JMO)" and "Leadership in the Profession of Arms".

5 Mujica, M. (2025). *Aproximación a una metodología híbrida para el diseño de fuerzas navales: una guía de planeamiento estratégico para la defensa.* Revista de Marina. 25(2),82-103.

se vuelven esenciales para operar en condiciones de caos, incertidumbre y recursos limitados[6].

El presente artículo analiza el *Mission Command* como una filosofía de liderazgo que promueve la toma de decisiones descentralizada a partir de la intención del comandante, el uso de órdenes tipo misión y una cultura sustentada en la confianza mutua, la competencia profesional y la comprensión compartida. Este enfoque busca que los subordinados comprendan claramente el propósito y el estado final deseado, respondiendo a los 5W[7], otorgando flexibilidad deliberada en el "*cómo.*" En tal sentido, se fomenta el ejercicio de la iniciativa disciplinada y la aceptación del riesgo calculado. Siendo conscientes de que la guerra es inherentemente caótica y que no todos los desenlaces pueden ser previsto a detalle en la planificación y que ningún plan sobrevive intacto al contacto con el enemigo.

Si bien este concepto se asocia más al ámbito terrestre, existen sucesos dentro de la historia que nos recuerda que también está presente en el ámbito naval. Durante el combate de Trafalgar, el almirante Nelson emitió una única señal táctica: "Inglaterra espera que todos sus hombres cumplan con su deber[8]." Esta no constituyó una orden detallada de ejecución, sino una manifestación de confianza en la capacidad y el juicio de sus comandantes. Reflejaba la solidez de la planificación previa, fundamentada en un entrenamiento exhaustivo de las tripulaciones y en la comprensión compartida de la doctrina naval por parte de cada uno de sus comandantes subordinados, lo que alineaba sus acciones con la intención clara de Almirante Nelson. Sobre esa base, los comandantes subordinados y sus tripulaciones ejercieron la iniciativa y el juicio propio para actuar conforme a la situación, asumiendo plenamente la responsabilidad de sus decisiones. En este caso, sus principios responden a un problema actual del liderazgo: cómo mantener coherencia y efectividad en condiciones de incertidumbre, complejidad y caos.

En tal sentido, este artículo argumenta que la guerra naval compuesta, tal como es concebida descansa implícitamente en sus fundamentos de la filosofía de liderazgo *Mission Command*. Esta relación se vuelve particularmente evidente en escenarios de comunicaciones degradadas, donde la intención del comandante y la iniciativa disciplinada sustituyen al control detallado.

---

6 Mujica Caballero, M. (2025). Del Estado Mayor napoleónico al Maritime Operations Center (MOC). Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 22(2), 111.

7 5W: Who, What, When, Where, Why.

8 Bennett, G. M. (1977). *The battle of Trafalgar* (p. 160). Naval Institute Press. "England expects that every man will do his duty."

Asimismo, es importante destacar que la relación de comandos (OPCOM, OPCON, TACOM y TACON[9]) se organiza entre distintos niveles de autoridad y control, cada uno con sus particularidades, excepciones y consideraciones, las cuales no forman parte de este análisis o investigación en cuestión.

Análisis

La arquitectura doctrinal de la guerra naval compuesta (*Composite Warfare*), a la que me referiré por sus siglas CW en el siguiente artículo, se estructura sobre la asignación de responsabilidades funcionales a comandantes especializados, tales como el *Air Warfare Commander* (AWC), el *Surface Warfare Commander* (SUWC) y el *Anti-Submarine Warfare Commander* (ASWC) (U.S. Navy, 2015).

Esta arquitectura organizacional, desarrollada durante la Guerra Fría para enfrentar un escenario de guerra multiamenaza contra la Unión Soviética, fue concebida para operar en un entorno caracterizado por la concurrencia simultánea de amenazas aéreas, de superficie y submarinas. En consecuencia, su diseño responde a la necesidad de acelerar el ciclo de decisión, distribuir el control táctico y habilitar respuestas inmediatas, técnicamente especializadas y coordinadas, preservando la iniciativa y la coherencia operacional en contextos de elevada complejidad y fricción.

En consecuencia, la CW funciona esencialmente distinguiéndose por su adaptabilidad y orientación funcional, al asignar recursos, capacidades y responsabilidades conforme a los requerimientos específicos del Oficial de Comando Táctico (OTC[10]), el cual podría asumir el rol como Comandante de la Guerra Naval Compuesta (Composite Warfare Commander, CWC[11]), delegando principalmente TACON, según sea el caso, como se muestra en la Figura 1.

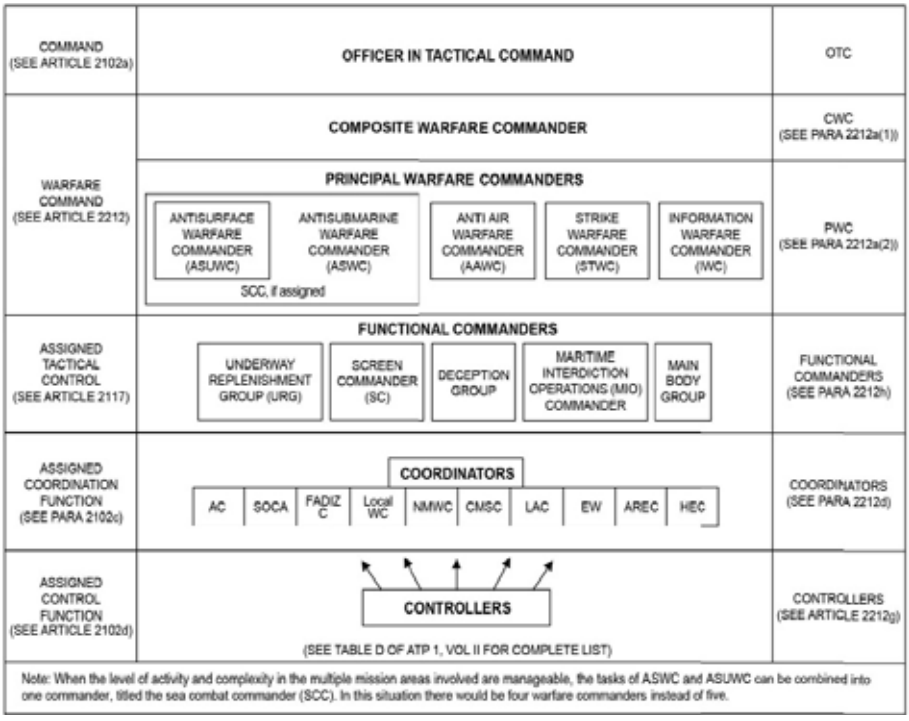
---

9 OPCOM (Operational Command), OPCON (Operational Control), TACOM (Tactical Command), TACON (Tactical Control).

10 OTC: Officer in Tactical Command.

11 U.S. Department of the Navy. (2015). Composite warfare: Maritime operations at the tactical level of war (NWP 3-56). Office of the Chief of Naval Operations.

Figura 1
Niveles de C2 dentro de la Organización del CW



Fuente. North Atlantic Treaty Organization. (2021). *MTP-01, Volume I: Multinational maritime tactical instructions and procedures*. 2-27.

La delegación dentro de la arquitectura de la CW no constituye un mecanismo automático ni rígido de distribución de autoridad. Por el contrario, el CWC evalúa la situación táctica, el tamaño de la fuerza, las capacidades disponibles y la naturaleza de la amenaza antes de asignar o retener áreas funcionales. Esta flexibilidad demuestra que la CW es una arquitectura adaptable orientada a la eficiencia operacional, y no un esquema estático de transferencia de control. Asimismo, la posibilidad de que el comandante retenga directamente determinadas áreas de guerra evidencia que la descentralización no es absoluta, sino deliberada, condicionada por el contexto y ajustable conforme evoluciona la situación táctica.

Esta delegación no implica transferencia de OPCOM ni de OPCON, los cuales permanecen en el nivel superior según corresponda, sino la autorización para ejercer dirección detallada y control de movimientos dentro de su ámbito funcional, enmarcados en la intención, las prioridades y las

limitaciones para la ejecución de operaciones, tanto como las restricciones como las imposiciones establecidas.

En consecuencia, la descentralización propia de la CW no constituye una delegación estructural de autoridad del superior, sino una distribución deliberada de TACON que permite acelerar el ciclo de decisión OODA y sostener la iniciativa táctica sin comprometer la coherencia operacional.

En otras palabras, la Organización de Tarea va de forma paralela, representando la capacidad de adaptar la fuerza mediante la combinación óptima de los elementos de tarea y la secuencia adecuada de su despliegue, con el propósito de garantizar el cumplimiento eficiente de la misión asignada. En este contexto, comprender la Organización de Tarea implica reconocer que este modelo permite conformar fuerzas flexibles y escalables, estructuradas de acuerdo con la misión, la amenaza y las condiciones del entorno operacional.

Esta lógica organizacional responde al principio de planificación centralizada y ejecución descentralizada, mediante el cual el nivel superior establece la intención, define prioridades y fija el concepto de la operación. Mientras transfiere a los niveles subordinados la autoridad necesaria para la acción táctica inmediata. Permitiendo la eficiencia en las operaciones marítimas multidominio con la reducción de los ciclos de decisión ante amenazas simultáneas y cambiantes.

En este sentido, los *Warfare Commanders* no actúan como simples ejecutores de órdenes, sino como decisores tácticos responsables de generar efectos en función al profundo entendimiento de la intención del superior, asegurando coherencia, sin sacrificar velocidad de respuesta.

Por lo tanto, la CW se desarrolla dentro de un esquema dinámico del nivel de control, retención y delegación de TACON, donde el comandante superior puede ampliar o restringir el nivel de dirección detallada en función de la situación, el grado de adiestramiento, la cohesión de la fuerza y el nivel de riesgo aceptable, **como se puede ver en la Figura 2**. (U.S. Department of the Army, 2019)

Figura 2
Niveles de control

More control ⟵ ⟶ Less control

	Considerations	
• Predictable • Known	Situation	• Unpredictable • Unknown
• Inexperienced • New team	Unit Cohesion	• Experienced • Mature team
• Untrained or needs practice	Level of Training	• Trained in tasks to be performed
• Being developed	Level of Trust	• Established
• Top down • Explicit communications • Vertical communications	Shared Understanding	• Reciprocal information • Implicit communications • Vertical and horizontal communications
• Restrictive	Rules of Engagement	• Permissive
• Optimal decisions later	Required Decision	• Acceptable decisions sooner
• Science of war • Synchronization	Appropriate To	• Art of war • Orchestration

Fuente. U.S. Department of the Army. (2019). *ADP 6-0: Mission command: Command and control of Army forces.* Headquarters, Department of the Army. 1-6.

Cuando el entorno es más predecible o la experiencia limitada, y el entrenamiento aún se encuentra en desarrollo, el comandante que retiene OPCON puede ejercer un grado mayor de dirección detallada dentro de los límites del TACON delegado, con comunicaciones explícitas y predominantemente verticales.

En cambio, en escenarios impredecibles, de alta incertidumbre y fricción, y cuando se dispone de equipos experimentados, cohesionados y entrenados en sus funciones y tareas, el modelo desplaza deliberadamente el TACON hacia esquemas más descentralizados. En este contexto, se privilegian decisiones aceptables adoptadas con mayor rapidez sobre decisiones óptimas tardías; se fomenta la comprensión compartida, la circulación recíproca de información (vertical y horizontal) y lineamientos más permisivos.

En consecuencia, la autoridad descentralizada en la CW no constituye una medida organizacional circunstancial, sino una adaptación coherente con el nivel de complejidad, incertidumbre y velocidad que define el entorno marítimo multidominio.

En tal sentido, en escenarios marcados por fricción, incertidumbre y potencial degradación de los enlaces de comando y control, esta arquitectura

demuestra su mayor fortaleza. La estructura funcional permite que cada área continúe ejecutando acciones conforme a la intención previamente establecida, aun cuando la conectividad con el nivel superior sea limitada, intermitente o inexistente. Donde la resiliencia del comando subordinado depende de la capacidad de actuar con coherencia aun en condiciones de información imperfecta o comunicaciones degradadas.

En relación al C2 y la necesidad estructural de un enfoque tipo Mission Command.

En relación con lo anterior, el análisis del C2 en el entorno marítimo contemporáneo refuerza una idea central: la CW se desarrolla bajo la constante amenaza a las redes, la interferencia del espectro electromagnético y la imposibilidad de garantizar una superioridad informacional permanente. En consecuencia, las fuerzas navales deben estar preparadas para combatir aun cuando el C2 se encuentre degradado. Esto implica reconocer que un modelo excesivamente centralizado es vulnerable, que la conectividad continua no puede asumirse como condición asegurada y que la verdadera resiliencia depende de la capacidad de actuar eficazmente bajo estructuras descentralizadas (Wilson et al., 2016).

Desde esta perspectiva, el C2 moderno debe sustentarse en resiliencia, redundancia y distribución del control táctico al tomar las decisiones, en coherencia con la lógica propia de la CW. Aceptar que la información será incompleta, que las órdenes pueden demorarse o no llegar, y que múltiples decisiones deberán adoptarse localmente, supone entender que la superioridad no reside únicamente en la conectividad, sino en la capacidad de mantener coherencia operativa pese a la degradación. Este enfoque converge directamente con el principio del *Mission Command*, orientado a empoderar la toma de decisiones del subordinado y la ejecución descentralizada (Department of the Army, 2019). En consecuencia, el desafío no es solo tecnológico, sino cultural: requiere liderazgo, profesionalismo y confianza mutua.

Bajo esta lógica, la CW no puede depender de comunicaciones perfectas. Debe estar doctrinalmente preparada para operar cuando los enlaces fallen o sean interferidos. Evidenciándose una convergencia clara: la CW distribuye TACON mediante delegación funcional. En tal sentido, el C2 contemporáneo exige resiliencia frente a la degradación; y el *Mission Command* proporciona la base filosófica que hace viable esa descentralización. Sin una intención del comandante, claramente comprendida, sin iniciativa disciplinada y sin confianza entre los niveles de comando, la arquitectura de la CW perdería coherencia ante la interrupción de las comunicaciones.

Asimismo, operar bajo C2 degradado implica aceptar un riesgo operacional prudente y confiar en que los subordinados actuarán conforme a la intención superior, incluso sin supervisión directa. Este enfoque coincide con el concepto de *Mission Command*: preservar la iniciativa aun en condiciones de incertidumbre. En consecuencia, el C2 distribuido propio de la CW no solo es compatible con esta filosofía; encuentra en el Mission Command un fundamento cultural y organizacional coherente que potencia su efectividad en entornos marcados por fricción, incertidumbre y degradación del C2 (Fawley, 2017, p.77).

A su vez, es necesario evitar micro management pasivos, al restringir la autonomía de los comandos subordinados, que limita su capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas, lo cual resulta crucial cuando las condiciones cambian rápidamente, o cuando ocurre un C2 degradado (Wilson et al., 2016). De manera similar, el Big Data, con sus grandes volúmenes de datos e información, puede convertirse en una sobrecarga cognitiva y un cuello de botella si no se gestiona adecuadamente, pues la sobrecarga de data e información puede demorar la toma de decisiones. En este contexto, para lograr eficiencia en entornos complejos y de alta incertidumbre, es esencial adoptar enfoques como el *Mission Command*, que permita un manejo adecuado de la información y fomenten la autonomía, garantizando así una respuesta ágil y efectiva ante la fricción operativa.

Esto está estrechamente relacionado y complementado con el MOC, que representa una transformación organizacional enfocada en la agilidad, la integración multidominio y la capacidad de operar en entornos cambiantes. Convirtiéndose en el centro neurálgico contemporáneo para gestionar eficientemente el flujo de información a lo largo del ciclo de toma de decisiones del comandante, abarcando los horizontes de planeamiento (COPS, FOPS, FUPLANS y Assessment). De esta manera, se asegura una eficiente conducción de las fuerzas navales, optimizando su capacidad de respuesta frente a entornos complejos (Mujica, 2025a).

Desafíos del *Mission Command* en el dominio marítimo

Si bien la CW demuestra que la descentralización es necesaria para mantener el ritmo de la batalla, la aplicación del *Mission Command* en el ámbito naval presenta desafíos y oportunidades que deben ser comprendidos. No se trata de trasladar el concepto de manera automática, sino de integrarlo de forma coherente y adaptativa a nuestra realidad.

En primer lugar, existe un desafío natural entre autonomía y control del

empleo de la fuerza. El combate naval moderno se caracteriza por la velocidad de los sistemas de armas, la sensibilidad política de ciertos escenarios y el impacto estratégico que puede generar una sola decisión táctica. Por ello, no toda autoridad puede delegarse sin restricciones. Por ende, la descentralización opera dentro de límites definidos por la intención clara del comandante, las reglas de enfrentamiento (ROE[12]), Lista de Blancos Restringidos (RTL[13]), Lista de No Ataques (NSL[14]), y los criterios de empleo establecidos previamente en relación a las limitaciones para la ejecución de operaciones, tanto las restricciones como las imposiciones. La solución no es eliminar el control, sino ejercerlo a través del propósito y no de la supervisión constante.

Conforme a la arquitectura metodológica descrita en JP 3-60[15], la claridad en la identificación del blanco visto como un sistema, el análisis de vulnerabilidades, la validación legal y la adecuada asignación de capacidades genera un marco estructurado que reduce la ambigüedad en la ejecución. Integrado con la función de fuegos, permitiendo que la delegación no implique una renuncia al control táctico, sino una transferencia consciente y delimitada de control táctico dentro de parámetros previamente establecidos. En consecuencia, cuanto más sólido y coherente sea el diseño del *targeting* y la sincronización de fuegos, mayor será la confianza para habilitar la iniciativa subordinada sin afectar la coherencia estratégica ni la proporcionalidad y racionalidad que sustentan las ROE.

En segundo lugar, se requiere una correcta diferenciación y desarrollo coherente en el nivel táctico entre Misión, Objetivo, Efectos, Tareas y Targets; no como un ejercicio teórico, sino como una necesidad práctica para evitar que la acción táctica pierda su propósito. Partiendo desde la misión, asignada por el escalón superior, que consiste en la formulación integrada por dos elementos: la tarea asignada, que define lo que debe hacerse, y el propósito, que explica para qué se realiza esa acción y cómo contribuye al objetivo del nivel superior. De este modo, la misión no solo orienta la ejecución, sino que proporciona el marco conceptual que asegura la coherencia vertical y la unidad de esfuerzo.

A partir de la misión asignada, el comandante táctico establece los objetivos tácticos, entendidos como las metas concretas que deben alcanzarse dentro

12 ROE: Rules of Engagement
13 RTL: Restricted Target List. Es una lista de blancos que, aunque son válidos bajo las ROE, requieren precauciones adicionales antes de ser atacados.
14 NSL: No-Strike List. Es una lista de objetivos que no deben ser atacados bajo ninguna circunstancia.
15 Joint Targeting, 2018.

de su ámbito de responsabilidad. Para lograr dichos objetivos, determina los efectos[16] menores requeridos, es decir, las condiciones específicas (deseadas o incluso no deseadas pero previstas) que deben generarse en el enemigo, en el entorno o en las fuerzas propias. Estos efectos tácticos contribuyen directamente al cumplimiento del objetivo del nivel operacional, donde se integran y consolidan en los efectos deseados requeridos a ese nivel.

En consecuencia, las tareas asignadas en el nivel táctico no surgen de manera improvisada, sino que se formulan a partir de lo establecido por el *Universal Joint Task List* (UJTL). A partir de ese universo de tareas, se define el *Mission Essential Task List* (METL), identificando aquellas funciones críticas indispensables para el cumplimiento de su misión. De este modo, las tareas ejecutadas no solo responden al objetivo inmediato, sino que se encuentran alineadas con un marco doctrinal previamente definido.

De esta manera, estas acciones se ejecutan bajo una evaluación continua mediante medidas de performance (MOP), que permiten verificar si las tareas se están cumpliendo según lo planificado, y medidas de efectividad (MOE)[17], que determinan si los efectos generados contribuyen realmente al logro del objetivo táctico, como se aprecia en la Figura 3.

Finalmente, el *target*[18] constituye el blanco físico o funcional sobre el cual se aplican las acciones tácticas. Así, cada decisión táctica mantiene una relación lógica, medible y directa con el propósito del superior, permitiendo delegar el control al subordinado. Así, se asegura la coherencia entre lo que se hace y lo que se busca lograr.

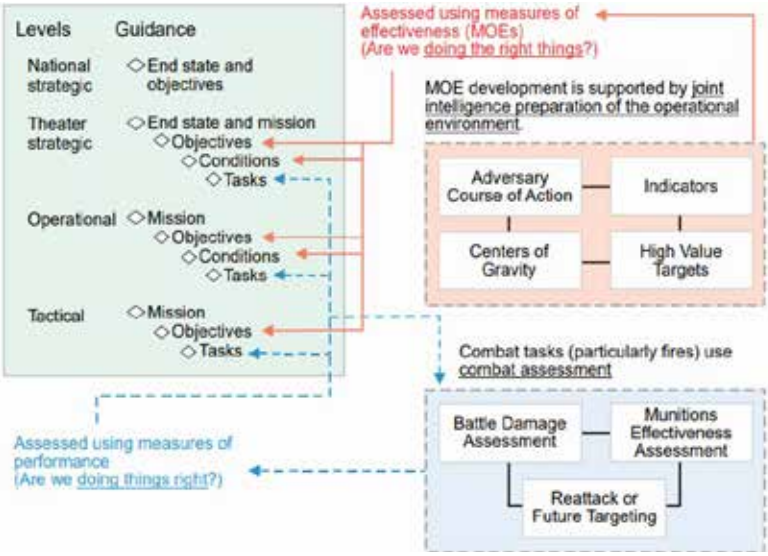
---

16 Efectos: "Toda acción contra un blanco genera un determinado efecto. el efecto se describe como el estado físico o conductual de un sistema que resulta de una acción, de un conjunto de acciones o de otro efecto." (Vego, 2020, p. 48).

17 Mujica Caballero, M. (2025). Del Estado Mayor napoleónico al Maritime Operations Center (MOC). Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 22(2), 105-121.

18 Vego (2020, p. 42) define el *target* como: "un objeto, persona o entidad enemiga considerada para un posible enfrentamiento o una acción para alterar o neutralizar la función que desempeña para el enemigo."

Figura 3
Relación entre misión, objetivo, efectos, tareas y targets / MOP-MOE



Fuente. Joint Publication 3-60: Joint Targeting (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2013)

Como señalaba Carl von Clausewitz, la teoría no es un manual rígido de acción, sino una herramienta diseñada para formar las mentes de los decisores bajo una comprensión y aplicación común de la doctrina (Howard & Paret, 1989, p. 577). En tal sentido, la doctrina permite modelar el accionar de todos de manera similar, sin necesidad de comunicación directa entre ellos, sustentada en una comprensión profunda de la intención clara del comandante[19] y adoptar decisiones bajo condiciones del modelo VUCA.

En esa lógica, el *Mission Command* exige una cultura profesional sólida, porque la delegación efectiva no puede sostenerse únicamente en la intención expresada, sino en la competencia técnica, el entrenamiento riguroso y la confianza mutua entre los distintos niveles de comando. Si estos fundamentos no están consolidados, la descentralización puede derivar en incoherencia en lugar de agilidad (Shamir E., 2011, pp. 38-45). Por ello, la autoridad descentralizada en la CW no es un acto de improvisación, sino el resultado de una preparación previa que educa la mente del comandante y del subordinado para actuar con juicio crítico, comprensión compartida y claridad doctrinal frente a la fricción propia del combate[20].

19 Caudle D. (2026). "Fighting instructions". U.S. Navy.
20 Mujica, M. (2025). *Explorando la repetición de sucesos a través de decisiones aleatorias en los Juegos de Guerra*. Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval, 22(3), 8-32.

Una tercera limitación está vinculado a la alta dependencia tecnológica del entorno naval. Los sistemas de combate, los enlaces de datos y la imagen operacional común (COP) han generado una tendencia a confiar en una conectividad casi permanente. Cuando esta se degrada, la toma de decisiones se vuelve más compleja. El desafío no es únicamente técnico, sino mental: decidir con información incompleta requiere criterio profesional, serenidad y entrenamiento para operar bajo incertidumbre. En este sentido, el *Mission Command* no elimina la fricción; prepara a los comandantes para gestionarla.

Una cuarta limitación se refiere a la necesidad de mantener una comunicación efectiva en entornos donde la información puede ser parcial o contradictoria. En estos escenarios, la capacidad de los comandantes tácticos para filtrar, priorizar y tomar decisiones informadas bajo presión e información fragmentada se vuelve fundamental. En tal sentido, el *Mission Command* fomenta la autonomía y la confianza en los subordinados, especialmente cuando la transferencia oportuna de datos e información, así como la interoperabilidad, se ve afectada.

En situaciones donde los enlaces de comunicación se vuelven inestables o se interrumpen, la capacidad de tomar decisiones descentralizadas se ve puesta a prueba. La clave para superar esta barrera radica en el fortalecimiento de la capacidad de los *teams* para operar de manera sincronizada, incluso en ausencia de una visión completa de la situación, y en la preparación continua para enfrentar la incertidumbre sin que esto afecte la cohesión de la misión (Alberts, 2002, pp. 115-131).

En quinto lugar, se debe considerarse que cuando la arquitectura del sistema de C2 adopta un esquema excesivamente centralizado, su vulneración compromete simultáneamente a todos los elementos subordinados. En tal escenario, la degradación o penetración del nodo central puede exponer la posición y la situación táctica de la totalidad de la organización de tarea, afectando tanto la seguridad operativa como la libertad de acción y generando un punto crítico de fragilidad cuya neutralización puede impactar sistémicamente a todos los medios.

En tal sentido, debe reconocerse que la descentralización implica aceptar un margen de riesgo. No todas las decisiones de los comandos subordinados serán perfectas. Sin embargo, intentar evitar todo error mediante un control excesivo puede resultar más perjudicial, al enlentecer el ciclo OODA y ceder la iniciativa al adversario. El equilibrio radica en definir claramente la intención, los límites y las prioridades, permitiendo la libertad de acción dentro de ese diseño.

Diferencia conceptual entre *Mission Command* y Comando por negación o por veto

Conviene precisar que el *Mission Command* no modifica la relación de comandos definidos doctrinalmente (OPCOM, OPCON, TACOM, TACON), sino que orienta la manera en que son ejercidos. Asimismo, es necesario distinguir conceptualmente el concepto *Mission Command* del concepto "Comando por negación o por veto", a pesar de que ambos pueden coexistir, no responden a la misma lógica de conducción.

El comando por negación o por veto constituye a un método de control mediante el cual el nivel superior conserva la autoridad para intervenir, modificar o revocar decisiones adoptadas por los subordinados cuando lo estime necesario. No implica necesariamente una supervisión constante en cada acción, pero sí reconoce la capacidad de monitoreo y la posibilidad de intervención. Este modelo se apoya en un alto grado de conectividad y en una imagen situacional compartida que permita ejercer esa facultad de corrección en tiempo oportuno (Goldrick, 2025).

En cambio, *Mission Command*, no se define por el nivel formal de autoridad transferida. Sino, siendo una filosofía de liderazgo orientada a conducir mediante una intención clara, confianza profesional e iniciativa disciplinada. Está diseñado precisamente para operar cuando la supervisión constante no es posible o cuando la conectividad se degrada. Mientras el comando por negación o por veto mitiga el riesgo mediante la posibilidad del control positivo del superior. Por su parte, el *Mission Command* acepta un riesgo prudente como parte inherente del combate, desplazando el énfasis del control positivo hacia la confianza y coherencia basada en propósito compartido.

Asimismo, el origen conceptual del *Mission Command* puede rastrearse desde el concepto *Auftragstaktik*, desarrollada en la evolución doctrinal del ejército prusiano-alemán del siglo XIX tras las derrotas frente a Napoleón y las reformas del Estado Mayor (Fawley, 2017, p.18). Reconociendo al general prusiano Helmuth von Moltke como uno de los principales precursores de este enfoque. Su concepción se basaba en la emisión de órdenes tipo misión, donde el comandante define el propósito y el efecto deseado, dejando libertad en la ejecución (Gunther, 2015, p. 10). En contraste, el concepto *Befehlstaktik* responde a una lógica en la cual el nivel superior define no solo el qué, sino también el cómo, bajo un esquema marcadamente centralizado (Samuels, 2012).

En tal sentido, en el combate naval del siglo XXI, donde la degradación del espectro electromagnético y la incertidumbre son condiciones previsibles,

la ventaja decisiva no radica exclusivamente en la superioridad tecnológica, sino en la capacidad de una organización de tarea para mantener coherencia y propósito cuando el control centralizado resulta inviable.

En este contexto, el *Mission Command* deja de ser un simple concepto abstracto para convertirse en una exigencia adaptativa del entorno operacional contemporánea. Como se ha señalado previamente, no modifica las relaciones de comando definidas doctrinalmente; más bien, orienta la manera en que estas son ejercidas dentro del marco formal de autoridad establecido.

En consecuencia, la conducción de las operaciones navales exige una intención clara del comandante, límites bien definidos y una confianza profesional sólida, que permite que cada comando subordinado, aun en condiciones de aislamiento o bajo fricción extrema, ejerza una iniciativa disciplinada alineada con el propósito del superior y con un entendimiento común de la forma de operar de la organización de tarea[21] (U. S. Navy, 2015).

Finalmente, no se trata de ausencia de control, sino de una forma distinta de ejercerlo dentro de la arquitectura funcional de la guerra naval compuesta, preservando la unidad de esfuerzo cuando la información es incompleta y el entorno es inherentemente incierto.

En el siguiente artículo se abordará el fundamento organizacional e histórico que sustenta esta arquitectura operacional, analizando cómo la formación profesional, el liderazgo y la cultura organizacional hacen viable, en la práctica, el ejercicio efectivo del *Mission Command* en el combate naval contemporáneo. De este modo, la presente investigación se verá complementada mediante la integración del dominio humano, factor que, en última instancia, condiciona su eficiencia real y la coherencia de su aplicación en escenarios de alta complejidad y bajo condiciones del modelo VUCA.

“El Perú espera que todos sus hombres cumplan con su deber.”

Conclusiones

La filosofía de *Mission Command* constituye el fundamento implícito de la guerra naval compuesta, especialmente en escenarios de comunicaciones degradadas. El *Mission Command* no modifica la relación de comandos definidos doctrinalmente (OPCOM, OPCON, TACOM, TACON), sino que orienta la manera en que son ejercidos.

---

21 United States Navy. (2015). How we fight: Handbook for the naval warfighter. U.S. Navy. https://news.usni.org/2015/09/01/document-u-s-navys-how-we-fight

El *Mission Command* exige una intención clara del comandante, límites bien definidos y una sólida preparación profesional. Si estos fundamentos no están consolidados, la descentralización puede derivar en incoherencia en lugar de agilidad.

La tecnología amplía las capacidades, pero no determina el resultado; el liderazgo, el juicio profesional, el entrenamiento y el carácter de quienes deben tomar decisiones continúan siendo el elemento central y fundamental en el combate naval moderno.

Referencias

1. Alberts, D. S. (2002). *Understanding command and control* (Future of Command and Control). CCRP Publication Series.
2. Bennett, G. M. (1977). *The battle of Trafalgar* (p. 160). Naval Institute Press.
3. Caudle D. (2026). "Fighting instructions". U.S. Navy.
4. Fawley, D., Vandergriff, D., & Webber, S. (Eds.). (2017). *Mission command: The who, what, where, when and why: An anthology*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
5. Goldrick, J. (2025). Mission command at sea and command veto. *Australian Army Journal, 21*(3). Australian Army Research Centre. https://researchcentre.army.gov.au/library/australian-army-journal-aaj/mission-command-sea-and-command-veto
6. Gunther, M. (2015). *Auftragstaktik: The basis for modern military command*. Pickle Partners Publishing.
7. Michael Howard and Peter Paret (1989), On War, Carl von Clausewitz, Princeton University Press.
8. Mujica, M. (2025a). Del Estado Mayor napoleónico al Maritime Operations Center (MOC). *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval,* 22(2), 105–121. https://doi.org/10.35628/resup.v16i2.168
9. North Atlantic Treaty Organization. (2021). *MTP-01, Volume I: Multinational maritime tactical instructions and procedures* (Edition H, Version 1). NATO Standardization Office.
10. Samuels, M. (2012). Understanding command approaches. *Military Operations, 1*(3), 25–29.
11. Shamir E. (2011). *Transforming command: The pursuit of mission command in the US, British, and Israeli armies* (pp. 38-45). Stanford University Press
12. U.S. Department of the Army. (2019). *ADP 6-0: Mission command: Command and control of Army forces*. Headquarters, Department of the Army.
13. U.S. Joint Chiefs of Staff. (2013). *Joint Publication 3-60: Joint targeting*. Department of Defense.
14. United States Navy. (2015). *How we fight: Handbook for the naval warfighter*. U.S. Navy. https://news.usni.org/2015/09/01/document-u-s-navys-how-we-fight
15. Wilson, B., Porche III, I. R., Eisman, M., Nixon, M., Tierney, S., Yurchak, J. M., Kendall, K., Dryden, J., & Critelli, S. (2016). *Maritime tactical command and control: Analysis of alternatives*. RAND Corporation.