TENTACIÓN AL "MICROMANAGEMENT": REFLEXIONES DEL MANDO EFECTIVO Y "MISSION COMMAND"

RESUMEN

En un entorno caracterizado por restricciones fiscales, múltiples tareas y constante evaluación pública, los comandantes de las Fuerzas Armadas podrían tender a adoptar estilos basados en el "micromanagement". Aunque este enfoque busca reducir errores, constituye una amenaza a la cultura organizacional. El riesgo no es solo doctrinario o estructural, sino formativo, ya que compromete el desarrollo profesional de los futuros comandantes y debilita su capacidad para ejercer un mando efectivo y actuar bajo los principios del mando tipo misión.

Palabras clave: Micromanagement, mando, efectivo, misión.

THE TEMPTATION OF "MICROMANAGEMENT": REFLECTIONS ON EFFECTIVE COMMAND AND "MISSION COMMAND."

ABSTRACT

In the modern military environment- defined by severe fiscal constraints, the pressure of juggling multiple tasks, and constant public and political scrutiny- Armed Forces commanders may be tempted to adopt micromanagement styles. While this approach is intended to minimize errors and ensure compliance, it fundamentally constitutes a threat to organizational culture. The risk is not merely doctrinal or structural but also formative, as it compromises the professional development of future commanders and weakens their capacity to exercise effective command under the principles of Mission Command.

Keywords: Micromanagement, command, effective, mission.

CARLOS ELGUETA RODRÍGUEZ
Capitán de Corbeta
Magister en Ciencias Navales y Marítimas (AGN)
(celgueta540@gmail.com)
Viña del Mar, Chile.

Dado el escenario actual, donde se busca reducir los errores tanto en el ámbito operativo como administrativo, ¿los comandantes podrían adoptar una respuesta predominante a un modelo basado en el "micromanagement"? Esta interrogante adquiere cada vez mayor relevancia a la luz del entorno particularmente desafiante que enfrentan las Fuerzas Armadas en la actualidad.

El escenario se caracteriza por una estrechez fiscal en el ámbito de la defensa, múltiples tareas y crecientes exigencias gubernamentales vinculadas a operaciones distintas a la guerra, todo ello bajo una permanente evaluación pública. En este entorno, los comandantes podrían tender a estilos de conducción y gestión altamente centralizados. Este estilo, aunque válidamente orientado a evitar errores, conlleva a una advertencia al desarrollo de la estructura conocida como mando efectivo y mando tipo misión. En efecto, este entorno puede favorecer una inclinación natural de los comandantes hacia el "micromanagement", como respuesta a las altas exigencias impuestas tanto por factores internos como externos.

Esta reflexión se centra en dicha problemática, abordando conceptos clave vinculados al mando efectivo y al mando tipo misión en las Fuerzas Armadas. Se analizará cómo el escenario actual favorece la implementación de estructuras de "micromanagement" y cómo esta tendencia puede constituir una amenaza para el desarrollo profesional y la calidad del mando del personal en formación.

Vinculación entre el mando efectivo y mando tipo misión

Para profundizar respecto a la problemática planteada, es necesario abordar conceptos clave vinculados al mando efectivo y al mando tipo misión en las Fuerzas Armadas.

La Ordenanza de la Armada (1988) define el mando militar como la autoridad ejercida sobre el personal subordinado debido al cargo desempeñado, orientada directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales. Su ejercicio es permanente, regulado por las normativas institucionales vigentes y conlleva la responsabilidad de administrar

Reclutas de la Escuela Naval en su periodo de instrucción. (Fuente: Armada de Chile)

los recursos asignados, articulando poder, autoridad y legitimidad. El liderazgo, por su parte, se apoya en la autoridad personal, promoviendo la motivación y la influencia como factores esenciales para potenciar las capacidades de los subordinados (Azcoaga,1995). Por su parte, la gestión se entiende como la capacidad de alcanzar objetivos utilizando eficientemente los recursos disponibles mediante la aplicación de medidas apropiadas (CENLID, 2024). En este sentido, el Centro de Liderazgo de la Armada (2024) plantea que la convergencia equilibrada entre mando, liderazgo y gestión permite alcanzar un mando efectivo que, de manera coherente e integrada, contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por su parte, el concepto de mando tipo misión es una orientación militar que fomenta la conducción descentralizada de las operaciones, entregando a los subordinados la libertad de acción necesaria para cumplir con la intención del comandante. Este enfoque se basa en la confianza mutua, la iniciativa, la comprensión compartida de los objetivos y la responsabilidad en la toma de decisiones dentro de entornos cambiantes y complejos (Ghikas,2013). En el ámbito nacional, el mando tipo misión ha sido incorporado a la estructura de mando y en la formación de las Fuerzas Armadas. Por ejemplo, el Ejército de Chile promueve este enfoque desde tiempos de paz, para que su aplicación resulte natural en tiempos de guerra (MVL-21001,2021). A su vez, la Armada de Chile considera que dicho principio es aplicable a todo ámbito de gestión, y no se limita únicamente a las actividades operativas (CENLID, 2024).

A partir de esta conceptualización, es posible reflexionar sobre la estrecha relación entre el mando efectivo y el mando tipo misión en la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas, ya que cuando un comandante fomenta la autonomía, la confianza y la responsabilidad, fortalece tanto el liderazgo como la gestión de sus subordinados, elementos esenciales para ejercer un mando efectivo. La articulación de ambos conceptos no solo configura el ejercicio doctrinario del mando, sino que también se convierte en una guía práctica para liderar en entornos de alta complejidad.

Es por ello que esta estructura no debe entenderse como un "ideal abstracto" sino como una necesidad concreta dentro de la cultura organizacional, orientada a asegurar la adaptabilidad, la delegación, la confianza y el profesionalismo del personal que integra las Fuerzas Armadas.

Contexto actual, un escenario complejo

El "c" representa, en esencia, una ruptura con los principios de delegación y confianza, manifestándose como un estilo de conducción caracterizado por una supervisión excesiva, la intervención constante, control minucioso de cada detalle y una evidente resistencia a la innovación. En este contexto, el comandante suele involucrarse directamente en todas las tareas, imponiendo procedimientos específicos y asumiendo decisiones incluso en aspectos menores (De León y Tripodi, 2023), lo que, en escenarios complejos, puede intensificarse como una respuesta instintiva para evitar errores en cualquier ámbito. Según Bwalya (2024), este enfoque surge de la intención de asegurar el cumplimiento riguroso de las tareas en entornos complejos, anticiparse a los problemas antes de que escalen, reforzar las capacidades del personal con menor experiencia o bajo rendimiento y evitar errores o accidentes mediante una supervisión minuciosa. Además, el autor sostiene que este fenómeno tiende a intensificarse en organizaciones sometidas a presiones tanto internas como externas, lo que consolida prácticas de control excesivo por parte de los niveles superiores.

En este marco, los factores contextuales actuales de las Fuerzas Armadas refuerzan esta tendencia, configurando un entorno propicio para que los comandantes se puedan inclinar hacia el "micromanagement" como una estructura válida para asegurar el cumplimiento de las tareas. Esto resulta relevante si se considera que las instituciones del ámbito de la defensa se encuentran inmersas en un escenario marcado por significativas restricciones presupuestarias, múltiples tareas y crecientes exigencias gubernamentales vinculadas a operaciones

distintas a la guerra, todo ello bajo una permanente evaluación pública.

Una expresión concreta de este escenario es el ajuste fiscal implementado por el gobierno, que ha impactado directamente en los presupuestos institucionales. La Armada de Chile, por ejemplo, proyecta una reducción cercana a los 11.500 millones de pesos para el año 2025; en tanto, el Ejército de Chile ha experimentado un recorte de 16.319 millones de pesos; y la Fuerza Aérea, una disminución de 6.448 millones de pesos (Constitucional, 2025). Este escenario lleva a los comandantes a incrementar los niveles de supervisión para no incurrir en gastos no planificados, independiente de su naturaleza.

A la par, las Fuerzas Armadas enfrentan crecientes demandas gubernamentales, tales como la mantención de los estados de excepción constitucional de emergencia en la Macrozona Sur y el despliegue de fuerzas militares en la frontera terrestre norte, esta última en el marco del control fronterizo ante la inmigración irregular y el crimen transnacional. A pesar de que este tipo de operaciones tienen un impacto en el uso del material y en los procesos de entrenamiento, lo más relevante radica en la sensibilidad política y legal que conllevan (JP 3-07,1995). Inostroza (2024) señala que, si bien las Fuerzas Armadas han cumplido eficientemente las tareas encomendadas, su empleo en función de orden interno ha generado controversias, producto de visiones contrapuestas respecto al uso de sus capacidades para este tipo de operaciones. En este contexto, y tal como lo señalan De León y Tripodi (2023), los comandantes, en todos los niveles, podrían ejercer un control más rígido con el propósito de evitar errores por parte de sus subordinados, lo que transforma la conducción en un ejercicio permanente de mitigación del riesgo.

Asimismo, las Fuerzas Armadas están sometidas a una constante evaluación por parte de la opinión pública. Pese a que mantienen una importante aprobación ciudadana, esta valorización tiende a fluctuar según las percepciones generadas por situaciones coyunturales que pueden impactar positiva o negativamente a la población (Salas, 2020). En este sentido, la creciente inserción de las Fuerzas Armadas

**Operaciones militares en la macro zona sur.
(Fuente: Armada de Chile)**

en la sociedad permite proyectar una relación con la ciudadanía que, aunque seguirá siendo sólida, será también más criticada y exigente, especialmente en aspectos de transparencia, probidad y efectividad institucional (Valenzuela, 2013). Un ejemplo de lo anterior fueron las repercusiones internas y externas que enfrentó el Ejército de Chile tras la muerte del conscripto Franco Vargas durante una marcha en Putre, hecho que afectó negativamente su evaluación pública (Mostrador, 2024). Es por ello que, bajo este escenario, los comandantes pueden desarrollar una tolerancia cero al error, como respuesta a eventuales cuestionamientos que deriven de duras críticas hacia la cadena de mando, llevando a una tendencia natural de centralizar las decisiones y limitar la autonomía de los subordinados.

Reflexión sobre la amenaza a la estructura del mando efectivo y mando tipo misión

Los factores contextuales dentro del entorno de las Fuerzas Armadas pueden marcar una tendencia progresiva de los comandantes a incurrir en prácticas de "micromanagement", pese a que la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas promueve el mando efectivo y el mando tipo misión. La constante presión derivada de la evaluación pública, junto con la reducción sostenida de los presupuestos de defensa y el aumento de operaciones distintas a la guerra, muchas de ellas con una alta sensibilidad política y legal, configuran este escenario que favorece estilos de conducción más centralizados y controladores.

En este escenario, el escrutinio público incrementa la sensibilidad institucional frente a cualquier error, ya que implican directamente coberturas mediáticas. Como respuesta natural, los comandantes pueden tender a supervisar personalmente incluso los detalles menores, para prevenir situaciones que puedan comprometer la imagen de sus unidades e instituciones. Esta presión externa no solo legitima, sino que refuerza prácticas de "micromanagement", bajo la premisa de "mantener todo bajo control" en un entorno donde el margen de error es prácticamente inexistente.

Paralelamente, el recorte presupuestario acentúa esta tendencia. Con recursos más limitados y bajo una lógica de "hacer lo máximo con menos", los comandantes pueden verse impulsados a centralizar la toma de decisiones con el fin de minimizar errores y optimizar el uso de los recursos disponibles. Sin embargo, este control intensivo podría interpretarse como una señal de desconfianza hacia los subordinados, generando un estilo de mando rígido y poco adaptable, contradiciendo los principios institucionales.

Del mismo modo, las operaciones distintas a la guerra que se desarrollan dentro del territorio nacional presentan entornos complejos y sensibles. Frente a este tipo de operaciones, los comandantes podrían optar por reducir la libertad de acción de los subordinados a través de directrices extremadamente detalladas para mitigar el riesgo. Esta aversión al riesgo, aunque comprensible, tiende a reforzar un enfoque de mando basado en el "micromanagement", ya que concentra las decisiones en los niveles superiores y limita la adaptabilidad frente a lo inesperado. En conjunto, estos elementos configuran una cultura organizacional centrada en el "micromanagement", debilitando *per se* los fundamentos doctrinarios del mando efectivo y del mando tipo misión.

Ahora bien, el riesgo principal de esta tendencia no es solamente doctrinario o estructural, sino formativo. El "micromanagement" amenaza directamente al desarrollo profesional de los futuros comandantes y compromete su capacidad para ejercer un mando efectivo alineado a los principios del mando tipo misión. La imposición de este estilo centralizado limita directamente las oportunidades de aprendizaje del personal en instrucción, al obstaculizar la iniciativa, la adaptación ante el imprevisto y la autonomía en la toma de decisiones en contextos dinámicos e inciertos. En consecuencia, los subordinados aprenden, de manera implícita o explícita, que lo más seguro es esperar instrucciones detalladas antes de actuar,

y que cualquier iniciativa propia podría ser interpretada como una falta a la disciplina o una fuente de riesgo innecesaria.

Esta lógica fomenta una actitud pasiva, en la que el personal se acostumbra a consultar cada acción con su superior, en lugar de desarrollar su juicio profesional, pensamiento crítico y creatividad. Además, el "micromanagement" erosiona la confianza mutua y debilita el sentido de responsabilidad, ya que la constante intervención del mando impide que los subordinados construyan seguridad en sí mismos y asuman plenamente las consecuencias de sus decisiones. Esta dinámica configura un "ciclo vicioso": el subordinado evita decidir por temor a equivocarse, mientras que el comandante justifica su control centralizado por la supuesta falta de experiencia del subordinado.

La consecuencia de este fenómeno se podría manifestar en el mediano plazo y afectar directamente la calidad del mando efectivo, así como la comprensión y aplicación del mando tipo misión. Si los futuros comandantes no son expuestos, durante su formación, a escenarios donde puedan ejercer su propio juicio, y si se habitúan a funcionar bajo un modelo de "micromanagement", existe un alto riesgo de que reproduzcan este estilo en sus futuras unidades, perpetuando una cultura organizacional contraria a los principios declarados. En tal caso, las Fuerzas Armadas verán, generación tras generación, erosionadas las virtudes esenciales del mando efectivo y mando tipo misión.

Ahora bien, ¿cuál es la respuesta a este escenario? No existe una solución única ni sencilla, especialmente si se considera que las condiciones que enfrentan actualmente las Fuerzas Armadas no parecen estar próximas a cambiar. Desde la perspectiva del autor, las amenazas aquí planteadas deben entenderse como una señal de "alerta temprana" que invite a una reflexión profunda, ya que podría comprometer la formación, el liderazgo y, en definitiva, la calidad del mando de los futuros comandantes. En este sentido, el carácter propositivo reside en un llamado a los comandantes del presente a ejercer el autocontrol en su conducción y gestión, resistiendo la tentación de intervenir en cada decisión, pero asumiendo la responsabilidad de guiar con claridad, capacitar de manera continua y delegar con confianza. Del mismo modo, resulta fundamental empoderar a los subordinados para que asuman la iniciativa en el cumplimiento de los objetivos asignados; solo de esta forma se podrá contrarrestar el "micromanagement" antes de que "sus raíces se refuercen en la tierra profunda de la cultura organizacional de las Fuerzas Armadas". Larga vida al mando efectivo y al mando tipo misión, porque en ellos reside la adaptabilidad, la flexibilidad y el profesionalismo necesarios para que las nuevas generaciones enfrenten con éxito los complejos desafíos del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

1. *Armada de Chile. (1988). Ordenanza de la Armada de Chile: Título V. Del ejercicio del mando.*
2. *Azcoaga, M. L. (2015). Despierte al líder que hay en usted. Pampia Grupo Editor.*
3. *Centro de Liderazgo de la Armada. (2024). Proa al año 2050: Modelos de liderazgo de la Armada. Revista de Marina, 141(1000).*
4. *Ghikas, D. A. (2013, diciembre). El hacer propio el mando tipo misión. Military Review, 44–53.*
5. *Ejército de Chile, Comando de Educación y Doctrina. (2021). Liderazgo militar (MVL-21001).*
6. *De Leon, J., & Tripodi, P. (2022). Eliminating micromanagement and embracing mission command. Military Review,*
7. *Joint Chiefs of Staff. (1995). Joint doctrine for military operations other than war (Joint Publication 3-07).*
8. *Inostroza Avaria, Á. (2024). Defensa nacional chilena: Visiones en controversia a propósito del Decreto N.° 265. Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad, 19(1), 133–158.*
9. *Bwalya, A. (2024). Micromanagement: A comprehensive analysis. Global Scientific, 12(7).*
10. *Salas Maturana, A. (2020, 6 de abril). Las Fuerzas Armadas y la aprobación ciudadana. Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. https://anepe.cl/las-fuerzas-armadas-y-la-aprobacion-ciudadana/*
11. *Diario Constitución. (2025, 7 de abril). Ministerio de Defensa informa sobre ajuste presupuestario en las FF.AA. https://www.diarioconstitucion.cl/ajuste-presupuestario-ffaa*
12. *Mesa de noticias de El Mostrador. (2024, 13 de mayo). Muerte de Franco Vargas: el crudo relato de los exconscriptos que desmienten la versión del Ejército. El Mostrador. https://www.elmostrador.cl/tendencias/2024/05/13/muerte-de-franco-vargas-el-crudo-relato-de-los-exconscriptos-que-desmienten-la-version-del-ejercito/*
13. *Valenzuela Fernández, D. (2013). Confianza ciudadana en las FF.AA., una constante. Revista de Marina, (6), 550–553.*

Recibido 17/06/25 Publicado 31/12/25