



Soldados del 3^{er} Regimiento de Caballería identifican blancos en el entrenamiento de la artillería de campaña del Ejército iraquí en Wasit, Irak, 20 de octubre de 2010. (Ejército de EUA, Especialista Charles M. Willingham)

El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares

Teniente Coronel (R) William J. Cojocar, Ejército de EUA

Los líderes del Ejército de este siglo necesitan ser pentatletas, líderes con múltiples destrezas que pueden funcionar en ambientes operacionales ambiguos y complejos... líderes innovadores y adaptables, expertos en el arte y ciencias de la profesión militar. El Ejército necesita más líderes decididos, innovadores, adaptables y culturalmente astutos, buenos comunicadores y dedicados a aprender por el resto de sus vidas.¹

—Discurso de Francis J. Harvey, Secretario del Ejército, presentado en la ceremonia de graduación de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA

Los líderes del Ejército de hoy en día han aceptado el liderazgo adaptable como una práctica y metodología, al integrarlo en el proceso que usamos para capacitar a los líderes a fin de enfrentar los desafíos que presenta el ambiente operacional contemporáneo. El liderazgo adaptable es una práctica de liderazgo aceptada que facilita la conducción de operaciones en un ambiente difícil y variable, mientras que encontramos amenazas que cambian y evolucionan en sus tácticas, técnicas y procedimientos

cada semana o mes. Se puede decir que esta práctica ha cambiado mucho en los últimos ocho años, incluyendo la doctrina de liderazgo y operaciones, como en las instituciones de entrenamiento para líderes del futuro. En este artículo se examina la doctrina actual del Ejército de EUA sobre el tema de liderazgo adaptable, se realiza un estudio evaluativo de la teoría y práctica del liderazgo adaptable actual y se recomiendan diferentes maneras de incorporar las prácticas del liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares (MDMP, por sus siglas en inglés).

El general Martin Dempsey, Presidente de la Junta de Jefes del Estado Mayor Conjunto, recientemente hizo algunas observaciones sobre la nueva doctrina de liderazgo y operaciones de la siguiente manera: «La reciente publicación del Manual de Campaña 5-0, *The Operations Process*, representa un gran cambio en cuanto a cómo capacitamos a líderes adaptables mediante la introducción del proceso de Diseño. El objetivo aquí es formar a líderes que no piensan linealmente, más bien, buscan comprender la complejidad de los problemas antes de intentar resolverlos. El Diseño ofrece a los líderes una herramienta cognitiva para *comprender* los problemas como parte de las responsabilidades de Visualizar, Comprender, Decidir y Dirigir» de los comandantes.²

El general Dempsey, agregó lo siguiente: «Intentamos decidir cómo incorporar nuevos conocimientos para que nuestros líderes enfrenten las amenazas híbridas de estos tiempos ambiguos. El ritmo del cambio agrega aún más complejidad... Buscamos capacidades de pensamiento creativo e intentamos duplicar dichas complejidades en los escenarios de entrenamiento. Queremos solidificar los avances logrados en cuanto a la capacidad de adaptación. Los estudiantes del año 2015 fácilmente podrán crear los ambientes de entrenamiento virtual para satisfacer las necesidades de aprendizaje individual o colectivo».³

En la doctrina actual se aborda lo que es el liderazgo adaptable y se proporciona algunas herramientas necesarias para fomentar la adaptabilidad, pero no se discute cómo implementarla en el proceso de toma de decisiones militares. Es algo importante porque el proceso de toma de decisiones es la base de las operaciones. A fin de desarrollar y ejecutar tanto planes y operaciones adaptables como liderar de manera adaptable, los líderes de hoy en día deben comprender

cómo y hasta qué punto, en el proceso de toma de decisiones, puede integrar, emplear y dominar el liderazgo adaptable para enfrentar las amenazas adaptables y situaciones cambiantes.

Cómo adaptarse al ambiente de la amenaza híbrida

La División de Amenazas del Centro de Armas Combinadas del Ejército de EUA define la amenaza híbrida como una combinación diversa y dinámica de fuerzas regulares, irregulares y elementos delictivos unificados para lograr efectos mutuamente beneficiosos.⁴ Se usa el término «híbrido» para captar la esencia de la complejidad de la guerra, la multiplicidad de actores que participan y la falta de claridad que existe entre las categorías tradicionales del conflicto. Las amenazas híbridas son innovadoras, adaptables y están internacionalmente conectadas a redes e integradas en poblaciones locales. Pueden contar con una gran variedad de tecnologías antiguas, modificadas y avanzadas —que posiblemente incluyen armas de destrucción masiva. Las fuerzas militares de EUA deben estar preparadas para enfrentar distintos tipos de conflictos. La nueva doctrina sobre el tema de amenazas incluye el componente del Diseño denominado *operaciones adaptables*, o sea, acciones que conservan el poder de una amenaza para emplearlo de manera adaptable en contra de adversarios más poderosos.⁵ La meta inmediata de una amenaza híbrida es sobrevivir, sin embargo, su meta, a largo plazo, es

El Teniente Coronel (Retirado) Bill Cojocar, Ph.D., Ejército de EUA,

es un líder de equipo en el Programa TOPOFF de Inteligencia, Vigilancia y Exploración de G2 del Comando de Adiestramiento y Doctrina en el Centro de Armas Combinadas. Previamente sirvió como analista principal de operaciones e inteligencia en el Equipo de Estado Mayor de Combate de la sección de Simulacros y Adiestramiento, división de Soluciones del Ejército en la sección de Información de la empresa General Dynamics. Es un profesor adjunto de la Universidad de Texas A&M en San Antonio y la Universidad Bautista de Wayland y ha servido en el Comando Central del Ejército de EUA en Afganistán. Cuenta a su haber con su Licenciatura de la Universidad Estatal de Kent, su Maestría de la Universidad de Boston y su Doctorado de la Universidad de Capella.

la de expandir su influencia. La meta operacional de una amenaza es adaptarla temporalmente con paciencia, adaptar las tácticas, técnicas y procedimientos y, hasta las metas operacionales y estratégicas para vivir y luchar otro día más.

En el artículo titulado «Beyond the ‘Hybrid’ Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare», en donde los autores destacan la idea de que el liderazgo adaptable es imprescindible para enfrentar a los adversarios actuales y del futuro. Señalan que, «Las [amenazas] que no se han adaptado han sufrido una extinción rápida en la selva del orden estratégico mundial. Las que se han adaptado son *entes o movimientos que, basados en una exploración constante de su ambiente operacional, la rápida maniobra y agilidad mediante el uso de capacidades materiales y cognitivas influyen en la voluntad y psiquis de otros para lograr sus metas políticas*».⁶

La capacidad de cambiar ágil y rápidamente las metodologías es la esencia de la amenaza futura, tal como la visión del ex secretario de Defensa, Robert M. Gates, sobre las futuras fuerzas armadas (adaptables en el Diseño organizacional y de campaña, desarrollo de capacidades y ejecución). Las futuras amenazas adaptarán combinaciones específicas de capacidades cognitivas y materiales con base en una constante evaluación y reevaluación de puntos fuertes y débiles de su adversario, experimentación y aprendizaje. Dicha adaptabilidad es un indicador de la capacidad de cambiar para conformarse con circunstancias modificadas y proporciona a los comandantes otro nivel de resiliencia ante la incertidumbre. Esta necesidad de adaptabilidad y liderazgo indica una posible brecha en nuestro sistema doctrinal.⁷

Una reseña del liderazgo adaptable

En la doctrina actual del Ejército sobre el tema del liderazgo contenido en el Manual de Campaña 6-22, se ofrece una sólida definición del liderazgo adaptable, al explorar la práctica del pensamiento creativo que usa metodologías adaptables extraídas de circunstancias previas o de lecciones aprendidas, como la creación de metodologías innovadoras.⁸ En la doctrina se establece que si las tareas son difíciles, los líderes adaptables identifican y toman en consideración las capacidades del equipo, al observar que, si bien, algunas tareas son rutinarias, otras necesitan ser aclaradas por el líder y otras todavía presentan nuevos desafíos.⁹

En el Manual de Campaña 6-22 se proporciona nuevas herramientas de adaptabilidad y se define lo que es ser un líder adaptable.

La adaptabilidad es la capacidad de darse cuenta de los cambios que se dan en el ambiente, identificar los elementos esenciales de una nueva situación y llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentar los nuevos requisitos. La adaptabilidad es un cambio eficaz de comportamiento en respuesta a una situación modificada.

Los líderes adaptables exploran el ambiente, determinan las características clave de la situación y saben lo que se necesita para operar en un ambiente modificado. Los líderes altamente adaptables se sienten cómodos en ambientes desconocidos, cuentan con el estado emocional necesario para operar según las ordenes de mando tipo misión en toda organización (Manual de Campaña 6-0) y buscan oportunidades de emplear las nuevas o modificadas destrezas y competencias.

El liderazgo emocional incluye ser un agente de cambio. Esto significa ayudar a que otros integrantes de la organización, especialmente, los líderes clave, se den cuenta de que el ambiente está cambiando y formen un consenso a medida que se da el cambio. Al formar un consenso, los líderes adaptables se esfuerzan para influir en el curso de la organización. Emplean diversos métodos para influir a su organización, basados en la urgencia del problema.¹⁰

El decidir cuándo adaptarse es tan importante como determinar cómo hacerlo. El decidir no adaptarse en un nuevo ambiente operacional puede resultar en la mala ejecución o en un total fracaso. Por otra parte, la adaptación no garantiza que el cambio mejorará la situación.

En el Manual de Campaña 6-22 se describe a los líderes adaptables como líderes que se sienten cómodos con la ambigüedad y son flexibles e innovadores. Están preparados para enfrentar los desafíos en cuestión con los recursos disponibles. Estos son estudiantes apasionados, capaces de administrar múltiples exigencias, cambiar sus prioridades y adaptarse rápida y fácilmente. Consideran el cambio como una oportunidad. La adaptabilidad tiene dos componentes clave, a saber:

- La capacidad de identificar los elementos esenciales indispensables para hacer frente a toda situación nueva.
- La capacidad de adaptar sus prácticas o su unidad al aprovechar los puntos fuertes y minimizar los débiles.¹¹

Los líderes adaptables mantienen una actitud abierta. No sacan conclusiones precipitadas sin fundamento, están dispuestos a correr riesgos calculados y se mantienen firmes ante los contratiempos. La nueva doctrina sobre el liderazgo capacita a los oficiales para que se conviertan en líderes adaptables. Deben aprender a liderar a través de distintas culturas, buscan desafíos y equilibran sus destrezas cognitivas para enfrentar los desafíos en el ambiente operacional mediante la solución lógica de problemas.¹²

El pensamiento adaptable, el Diseño y el Manual de Campaña 5-0

En la nueva versión del Manual de Campaña 5-0 del Ejército, *The Operations Process*, se aborda el tema de adaptabilidad centrado en el pensamiento creativo, un proceso que implica crear algo completamente nuevo u original, si enfrenta problemas antiguos o desconocidos que requieren nuevas soluciones. El pensamiento creativo produce nuevos y profundos conocimientos, metodologías innovadoras, nuevos puntos de vista y nuevas maneras de comprender y concebir las circunstancias. Los líderes consideran las opciones para resolver problemas a través de metodología adaptables (extraídas de previas circunstancias similares) o de métodos innovadores (ideas completamente nuevas).¹³ Las operaciones de espectro total de hoy en día exigen una planificación que pueda ser integrada en el proceso del Diseño operacional, el proceso de toma de decisiones militares y los procedimientos de liderazgo de tropas.¹⁴

La innovación, adaptabilidad y aprendizaje constante son principios fundamentales del Diseño. La innovación implica emplear una nueva metodología en una situación familiar. La adaptabilidad implica usar una solución conocida, al modificar una situación específica, o al responder, eficazmente, según los cambios que presenta el ambiente operacional. El diseño ayuda a los comandantes a liderar; guía la planificación, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones; y requiere contar con líderes versátiles que fomenten el constante aprendizaje organizacional mientras activamente participan en el diálogo y colaboración iterativa que perfecciona la toma de decisiones en todo nivel.¹⁵ El Diseño proporciona un modelo para estructurar un problema y las

herramientas cognitivas necesarias para comprenderlos y apreciar sus complejidades antes de intentar resolverlos. Las herramientas ayudan a los líderes a reconocer y administrar las transiciones, los capacita y entrena para concebir soluciones adaptables e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y equilibrar los riesgos a su favor.¹⁶ Los líderes deben dirigir el aprendizaje organizacional, desarrollar los métodos para determinar si se necesita establecer una nueva estructura a lo largo de una operación y, constantemente, evaluar y reflexionar sobre el problema en cuestión.¹⁷

La práctica del liderazgo adaptable

El pionero de la teoría de liderazgo adaptable, Ronald Heifetz, de la Universidad de Harvard, declara que el liderazgo adaptable es la práctica de motivar a las personas a enfrentar difíciles desafíos y lograr el éxito. Trata los cambios que permiten la capacidad de prosperar. Dichos cambios se basan en el pasado en lugar de descartarlo. La adaptabilidad organizacional se manifiesta a través de la experimentación.¹⁸

Heifetz, Alexander Grashow y Martin Linsky declaran que el liderazgo adaptable es un proceso iterativo que incluye las siguientes tres actividades clave:

- Observar acontecimientos y patrones.
- Interpretarlos.
- Diseñar intervenciones basadas en las observaciones.¹⁹

El liderazgo adaptable tiene tres partes, a saber: la observación, interpretación e intervención. Los líderes adaptables deben adoptar una mentalidad experimental comprometida con una intervención, pero no estrictamente vinculada a la misma. El liderazgo adaptable tiene que ver con voluntad y aptitud. «La aptitud más importante y más subestimada para ejercer el liderazgo adaptable es el diagnóstico», que en términos militares significa «análisis de misión» y «llevar a cabo análisis de cálculos».

Heifetz, Grashow y Linsky ofrecen las siguientes sugerencias para practicar el liderazgo adaptable:

- No lo haga solo.
- Viva la vida como si fuera un laboratorio de liderazgo.
- Resista la tentación de saltar a la acción.
- Descubra el placer de tomar decisiones difíciles.²⁰

Los desafíos adaptables son difíciles, porque sus soluciones exigen que las personas cambien sus hábitos. El trabajo adaptable exige las siguientes dificultades tres tareas humanas:

- Determinar lo que se debe conservar de las prácticas pasadas (lecciones aprendidas).
- Determinar lo que se debe descartar de las prácticas pasadas.
- Inventar nuevas maneras basadas en las mejores prácticas del pasado.²¹

Cuando los líderes se dan cuenta de que las aspiraciones de su organización—las innovaciones y progresos que quieren ver— exigen respuestas que van más allá de las capacidades actuales, el liderazgo adaptable es el marco conceptual requerido para eficazmente cerrar la brecha y hacer una realidad de las aspiraciones.²² Proporciona una metodología disciplinada para hacer lo que le importa más.²³

El liderazgo adaptable y el MDMP

Si bien es importante comprender el liderazgo adaptable, resulta difícil integrarlo al proceso de toma de decisiones militares. Hay muy pocos autores que han escrito sobre el tema. Lo que se presenta a continuación son algunas sugerencias que merecen ser consideradas en el proceso de toma de decisiones militares:

Primer paso: El acuse de recibo de la misión. El acuse de recibo de una orden del Cuartel general superior para llevar a cabo una nueva misión es aceptar la misma. Los comandantes tienen la responsabilidad de proporcionar la orientación inicial y asignar el tiempo necesario. Según la complejidad de la situación, pueden comenzar las actividades de Diseño antes o paralelamente con el proceso de toma de decisiones militares. Según se precisa en el Manual de Campaña 5-0, los comandantes pueden optar por emplear el Diseño para ayudarles a comprender el ambiente operacional, estructurar el problema y tomar en consideración las metodologías operacionales para administrarlo o resolverlo.

¿Por qué están renuentes los líderes a emplear el «Diseño»? ¿Podría ser que no comprenden lo que es el Diseño? o ¿Toma demasiado tiempo? O ¿Considerarán que ya tienen una buena comprensión del problema y no necesitan perder más tiempo con una validación del mismo?

Cualquiera que sea el caso, el Diseño proporciona una plataforma ideal para comenzar el pensamiento adaptable mediante la adaptación de una estructura

innovadora y adaptable del problema. El Diseño proporciona a los líderes las herramientas necesarias para comprender el proceso de pensamiento adaptable de los problemas y saber apreciar sus complejidades antes de intentar resolverlos. Tomar y dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo este valioso ejercicio ayuda a fortalecer las destrezas del liderazgo adaptable, al capacitar y entrenar a los oficiales para que puedan identificar y emplear soluciones adaptables e innovadoras, crear y sacar provecho de las oportunidades que se presentan y calcular los riesgos a su favor. El tiempo dedicado al proceso de Diseño es un paso valioso en la comprensión de la amenaza, el ambiente y cómo hacer frente a ambos con planes y operaciones adaptables.

Segundo paso: El análisis de la misión. El comandante y el estado mayor llevan a cabo un análisis de la misión para comprender mejor la situación y el problema e, identifican *lo* que el comando debe lograr, *cuándo* y *dónde* hacerlo y, más importante, *porqué* —el objetivo de la operación. El análisis de la misión es el paso más importante del proceso de toma de decisiones militares, porque ningún nivel de planificación subsiguiente puede resolver un problema si el comandante y el estado mayor no lo comprenden. El análisis de la misión permite que los comandantes visualicen la operación y describan cómo podría desarrollarse según la intención y guía de planificación del comandante.²⁴ El análisis de la misión también es uno de los pasos más importantes para integrar el liderazgo adaptable. ¿Cuán adaptables, flexibles y ágiles somos? ¿Somos inflexibles en las tácticas, técnicas y procedimientos, constantemente reaccionando a la amenaza, o actuamos preventiva, activa y ágilmente? Si bien no se especifica en la doctrina del Ejército, hay dos herramientas valiosas que pueden facilitar la adaptabilidad las cuales son el análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas y, el análisis de fuerzas en el campo de batalla. El estado mayor también debe observar, analizar, comprender e interpretar los patrones (análisis de patrones).

Paso 3: El desarrollo de los cursos de acción. Este paso proporciona opciones con respecto al análisis subsiguiente y comparación para satisfacer la intención y guía de planificación del comandante. Los planificadores usan la declaración sobre el problema, declaración de la misión, intención del comandante, guía de planificación y materiales de información desarrollados en el análisis de misión para formular los cursos de acción.



El Jefe de Estado Mayor del Ejército, General Martin E. Dempsey, habla con soldados de la División de Estados Unidos-Centro durante una visita al Campamento Liberty en Irak, 19 de abril de 2011. (Ejército de EUA)

Los estados mayores, frecuentemente, formulan uno o dos cursos de acción que son diametralmente distintos en cuanto a las metodologías para resolver problemas. Muchas veces, se ordena que el estado mayor formule un tercer curso de acción que, a menudo, sirve como una opción descartable, en la que el estado mayor no dedica mucho tiempo en su desarrollo. En su lugar, los estados mayores deben desarrollar un curso de acción activo y preventivo como una manera de incorporar la adaptabilidad en el proceso de toma de decisiones militares. Además, pueden usar la palabra «adaptable» como criterio para filtrar la validez en el análisis de los cursos de acción. Sin lugar a dudas, debemos capacitar a los estados mayores para que comprendan lo que significa el criterio de filtración y cómo emplearlo en términos cuantificables.

Paso 4: El análisis de los cursos de acción (juegos de guerra). Este paso permite que los comandantes y estados mayores identifiquen las dificultades o problemas tanto en la coordinación como en las probables consecuencias de las acciones que planean

o consideran.²⁵ La toma de decisiones centradas en la amenaza, ya sea activa o reactiva, las reacciones y oposiciones apoyan un análisis dinámico de los cursos de acción. La evaluación de riesgos es otra consideración. ¿Estamos poniendo a prueba el nivel de riesgos? ¿Estamos girando en torno a un nivel de riesgos que van de bajo a intermedio, o de intermedio a alto en los juegos de guerra? El análisis de los cursos de acción (juegos de guerra) puede convertirse en un ejercicio sumamente adaptable, si el estado mayor desarrolla un curso de acción adaptable, lleva a cabo juegos de guerra basados en el mismo, integra los resultados y los evalúa. Este paso del proceso de toma de decisiones es la fase experimental en la cual el estado mayor pone a prueba las intervenciones.

Paso 5: La comparación de los cursos de acción. Este es un proceso objetivo para evaluar, independientemente, los cursos de acción contra los criterios de evaluación establecidos, aprobados por el comandante y el estado mayor tanto para identificar sus puntos fuertes y débiles como permitir que el comandante y el



Determinar qué prácticas son esenciales para el futuro y cuáles son los obstáculos

Realizar experimentos inteligentes y poner a prueba nuevas prácticas

Integrar nuevas prácticas, alinear a los integrantes a lo largo de la organización para ejecutar

Introducción a la Adaptación Organizacional

estado mayor seleccionen el curso de acción con la probabilidad más alta de éxito y desarrollarla en un plan u orden de operaciones.²⁶ Con el uso de los criterios de filtración y evaluación adaptable para una comparación de los cursos de acción, se puede incorporar la adaptabilidad en el proceso de la toma de decisiones militares.

Conclusión

El liderazgo adaptable es una práctica de liderazgo aceptado que facilita el liderazgo en un ambiente difícil y cambiante en el que enfrentamos amenazas adaptables e «híbridas» que cambian y modifican sus tácticas, técnicas y procedimientos en todo el espectro del conflicto. ■

NOTAS

1. Harvey, Dr. Francis J., Secretario del Ejército, discurso ante la Promoción de 2005 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA.

2. Véase <http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martin-e-dempsey.html>.

3. Véase <http://www.army.mil/news/2009/09/04/27024-tradoc-commanderdiscusses-leadership-training-at-forum>, <http://www.military-training-technology.com/mt2-home/259-mt2-2010-volume-15-issue-4-july/3105-qaa-general-martine-dempsey.html>.

4. Boletín de Entrenamiento 7-100, *Hybrid Threat* (Washington DC: Government Printing Office [GPO], 2011), iv.

5. *Ibid.*, p. 4-1.

6. Sadowski, David y Becker, Jeff, «Beyond the 'Hybrid' Threat: Asserting the Essential Unity of Warfare,» *Small Wars Journal* (2010), Small Wars Foundation.

7. *Ibid.*, p. 11.

8. Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, 2006), p. 6-2.

9. *Ibid.*, p. 9-1.

10. *Ibid.*, p. 10-8.

11. *Ibid.*, p. 10-9.

12. *Ibid.*

13. *FM 5.0, The Operations Process* (Washington, DC: GPO, 2010), p. 1-6.

14. *Ibid.*, p. 2-7.

15. *Ibid.*, p. 3-1.

16. *Ibid.*, p. 3-3.

17. *Ibid.*, p. 3-7.

18. Heifetz, Ronald A.; Grashow, Alexander y Linsky, Marty, *The Practice of Adaptive Leadership* (Boston, Massachusetts, Harvard Business Press, 2009), págs. 14-17.

19. *Ibid.*, págs. 32-33. Heifetz, Grashow y Linsky declaran que el liderazgo adaptable es un proceso iterativo que incluye tres actividades clave.

20. *Ibid.*, p. 37.

21. *Ibid.*, págs. 41-45.

22. Figura 1. CLA (2010), de http://www.cambridge-leadership.com/index.php/adaptive_leadership.

23. *Ibid.*

24. *FM 5.0*, p. B-5.

25. *Ibid.*, p. B-21.

26. *Ibid.*, p. B-33.