

Cómo entender la innovación

Coronel Thomas M. Williams, Componente de la Reserva del Ejército de EUA

CUANDO EL EX Presidente George W. Bush habló a la clase graduanda en la Academia Naval de Estados Unidos en 2001, declaró un compromiso para una cultura militar de la presunción de riesgos y visión futurista, y reconocer y fomentar a líderes visionarios. El compromiso del ex Presidente era una promesa intrigante para los miembros de las fuerzas armadas que están a favor de una mayor creatividad y profesionalismo en las Fuerzas Armadas. El problema es que, en uso contemporáneo, la palabra *innovación* ahora es apenas una palabra de moda usada para vender todo desde software hasta mezcladores. Hoy en día su definición es tan amplia que casi podemos declarar cada acción, pensamiento o acontecimiento poco ortodoxo aceptable mientras lo etiquetemos innovador. Ya sea si conduciendo las operaciones de contraguerrilla, preparándose para la guerra convencional o transformándose para enfrentar las nuevas pero indefinidas amenazas, la imprecisión engendra fracasos. Los reglamentos y los manuales de campaña puestos en orden en líneas de lengua vaga servirán solamente para confundir a los líderes y producir acciones bienintencionadas pero equivocadas. Los líderes a nivel estratégico del Ejército deben cambiar su disposición acerca del atractivo popular de generalidades agradables a una visión más exacta fundamentada en definiciones cuidadosamente articuladas. Se necesita rigor. Este artículo explora la naturaleza de la “innovación,” cómo se abusa del término y cómo su carencia de precisión puede generar comportamientos que son más destructivos que constructivos.

¿Innovación militar?

Cuando Bush adoptó la suposición de que la disposición “burocrática” militar frustra la imaginación y la inventiva, retó a los oficiales a “pensar en grande” y arriesgarse a fracasar, porque cuando se fracasa, reflexionó, “aprendemos y adquirimos el conocimiento que hará posible la innovación exitosa”.¹

El Ejército está escuchando claro. En el Manual de Campaña 1-0, *The Army*, se estipula que los “líderes del Ejército siguen fomentando el pensamiento creativo”.² Están “desafiando maneras inflexibles de pensamiento, eliminando los obstáculos que enfrenta la innovación institucional, y suscribiendo los riesgos asociados con el cambio riesgozo.”³

Quizás esta declaración es cierta, pero dado el uso contemporáneo de la palabra “innovación”, también tiene sentido. El alegar ser innovador acarrea tanto peso como el declarar amor por los cachorros; es fácil decirlo e impopular desafiario. Si las palabras representan alguna idea distinta, son susceptibles a la reinención o a la distorsión con consecuencias involuntarias potencialmente significativas.⁴

Un artículo reciente acerca de la innovación militar declara que no debemos preocuparnos por definir la innovación porque “sabemos qué es la innovación”.⁵ Aun así, la búsqueda más básica de literatura sugiere lo contrario. Aunque la definición común de la innovación parece simple—la introducción de una nueva idea, método o dispositivo—una definición más exacta (y un entendimiento extenso de cómo las organizaciones aplican el término en la práctica) evitará que el uso frívolo del término compliquen el asunto.

El Coronel Thomas M. Williams en la actualidad es un Jefe de Sección en el 3^{er} Grupo de Comando y Adiestramiento en Combate, 2/75^a División de Comando de Adiestramiento. Tiene en su haber una Licenciatura de la Universidad de Boston y un M.S.S. de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.

Se ha desempeñado en calidad de instructor de ILE en la Reserva del Ejército de EUA y en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en la Guardia Nacional del Ejército incluso el mando del 172^o Batallón de la Policía Militar en la Operación Iraqi Freedom, 2004-2006.



(Sargento Primero Marcus Buller, Ejército de EUA)

MONTAJE DE FOTO. (Esquina superior izquierda) Especialista Robert Troxier, Ejército de EUA, un operador de radio, con el equipo de fibra óptica, 25ª División de Infantería, parado dentro de una bóveda de comunicación inundada de agua que le llega hasta las rodillas, mientras extrae líneas de cables de fibra óptica a través de un tubo enterrado en el subsuelo en Bagram, Afganistán, 22 de marzo de 2009.

Tensión en el sistema

La profesora Rosabeth Moss Kanter proporciona una definición extensa de la innovación en las organizaciones. Explica que la innovación es más que hacer una tarea asignada más rápido o hasta mejor. La ejecución de tales tareas asignadas requiere recursos ordinarios, poder y autoridad rutinaria y poca o ninguna participación ni recolección de informaciones fuera de la unidad; por lo tanto, los cambios enfrentan sólo una oposición de menor importancia de la institución. Se puede lograr una tarea dentro de los límites de la práctica establecida. Por otra parte, algo “innovador” implica situaciones sumamente problemáticas que

cruzan las líneas organizativas y amenazan con interrumpir acuerdos existentes. Tales situaciones problemáticas requieren recursos y destrezas que van más allá de lo que necesitamos para llevar a cabo nuestros trabajos. Según Kanter, las innovaciones tienen implicaciones en otras funciones y áreas, y por lo tanto, “requiere datos, acuerdos y recursos de un alcance más amplio que las exigencias de las operaciones rutinarias”.⁶

La definición de Kanter aclara el hecho de que la innovación verdadera no es un acontecimiento discreto o medida individual, sino un proceso. En calidad de proceso, exige que los líderes entiendan múltiples sistemas complejos. Por lo tanto, la innovación incluye

desarrollar consensos y evitar la interferencia o sabotaje de los jugadores contrarios u hostiles al riesgo. Además, requiere un entendimiento de distintos marcos de referencia, estructuras intrincadas y diversos sistemas de control y límites.⁷

La estructura viene en forma de burocracia.

Los sistemas de control representan los valores compartidos de una organización. Actúan de brújula moral para fomentar la iniciativa y el proceso de toma de decisiones descentralizadas. Tanto empleados como funcionarios que gozan de confianza están libres de actuar, porque saben que es permisible dentro de dicho marco de trabajo.⁸ Además, los sistemas de control funcionan como limitadores. Constituyen las constricciones y restricciones impuestas por la gerencia—cónsonas con los códigos específicos de conducta—para evitar acciones ilegales o inmorales. Si los unimos, los controles y límites ayudan a las organizaciones a motivar e inspirar la creatividad sin sacrificar la protección contra el comportamiento oportunista.⁹

La estructura viene en forma de burocracia. La burocracia es un término de valor neutral, un modelo de organización que no es ni bueno ni malo. Aunque sea popular decir que la burocracia restringe el potencial humano, el conjunto de sus reglas y procedimientos sumamente desarrollados también garantizan el tratamiento justo entre los empleados.¹⁰ Idealmente, la burocracia destaca la participación de los trabajadores, resolución de conflictos y metas compartidas.¹¹ Por ejemplo, si bien se consideran burocráticos, los reglamentos del Ejército protegen a los soldados contra el tratamiento injusto y el comportamiento caprichoso de sus líderes. La burocracia, en forma de leyes y reglamentos existe para hacer al Ejército una meritocracia, no un sistema donde la manipulación y el amiguismo sean más importantes que el rendimiento. Una relación fuerte vincula a la innovación con el control y la estructura. La primera no puede existir sin los últimos dos.

El profesor Robert Quinn de la Universidad de Michigan elaboró el marco de “valores conflictivos” usando los cuatro modelos de gerencia que se elaboraron a medida que evolucionaba la Revolución industrial en la actual revolución tecnológica.¹² Su marco incorpora los papeles que desempeñan los encargados en cada uno de estos modelos y ayuda a las organizaciones a tratar las tensiones y exigencias diarias creadas a medida que estos distintos estilos interactúan.¹³

La alegación de Quinn es que hay un punto en donde disminuye la capacidad de un líder de hacer el bien usando un modelo particular y una serie de valores, llevando a consecuencias desafortunadas.¹⁴ Quinn lo denomina la “zona negativa”. Todos los líderes tienen que entender esta presión de modo que la “fortaleza de uno no se convierta en su fuente de fracaso”.¹⁵ Por ejemplo, los innovadores pueden ser creativos, pero si llevan demasiado lejos sus inclinaciones, su comportamiento llevará a la beligerancia, al caos, a la experimentación desastrosa y al oportunismo cínico.¹⁶

En contra de los innovadores están los monitores y reguladores. Siendo los expertos

...muchos en el Ejército rápidamente culpan el “modo de pensar burocrático” por inhibir el progreso...

técnicos confiables, constituyen la espina dorsal de la organización. Sin embargo, al igual que el innovador, pueden dejar de ser un miembro eficaz de la organización si pasan a la zona negativa. En la zona negativa, la burocracia se adhiere despreocupadamente a la política o a los procedimientos que llevan al comportamiento poco imaginativo y cínico, posibilidades descuidadas y progreso sofocado. En esta zona negativa funcionan de una manera antitética para el profesionalismo.¹⁷ Continua Quinn, los líderes eficaces deben equilibrar los aspectos positivos de la burocracia contra el deseo

de innovar. A fin de funcionar correctamente, una cultura fuerte de innovación también *requiere* una burocracia fuerte.

A pesar de esto, muchos en el Ejército rápidamente culpan el “modo de pensar burocrático” por inhibir el progreso, pero según John Kenneth Galbraith, hay razones más complejas por las que el cambio de organización se hace difícil. Galbraith acuñó el término “sabiduría convencional”.¹⁸ Galbraith alega que lo que existe y resulta familiar, tiene una ventaja porque ha probado ser aceptable para una mayoría. La gente aprueba lo que entiende y defenderá apasionadamente lo que ha aprendido y con lo que está familiarizado. En pocas palabras, la familiaridad es permisible y la aceptabilidad lleva a la estabilidad. Galbraith agrega que toda desviación (u originalidad) se puede considerar como infidelidad o reincidencia. Las organizaciones, alega, logran la estabilidad mediante la adherencia formal a una doctrina oficialmente proclamada y tacha de incorrecta cualquier desviación. Con la sabiduría convencional, *el rango es una recompensa que se obtiene por articular lo que es aceptable* (para defender la sabiduría convencional). Todos los programas evolutivos de educación y desarrollo profesional se concentran en la perpetuación de esta doctrina para capturar lo que se sabe, lo probado y lo práctico. No obstante, Galbraith dice que la sabiduría convencional sirve un gran bien: “Cada sociedad debe ser protegida contra un flujo demasiado fácil (simplista) de pensamientos... Una gran corriente de novedades intelectuales donde, si todos se tomaran en serio, sería desastroso. Sacudiría a los hombres y mujeres que tomen ésta o esa acción; errático y a la deriva”.¹⁹ Afirma que los acontecimientos, *no* las ideas, cambian la sabiduría convencional. La gente que parece grandes pensadores innovadores sólo destacan lo que ha llegado a ser verdad pero todavía no son comúnmente conocidos o aceptados. El cambio es normal y anticipado. Sin establecer un valor al sistema existente, los autoproclamados rebeldes podrían sabotear un proceso normal y riguroso de propuesta, revisión paritaria y aceptación. Para que este proceso funcione adecuadamente,

los defensores de la innovación y los administradores de la burocracia necesitan entender que esto no es un juego en donde uno gana y el otro pierde, y que las acciones irracionales no logran consensos.

Innovación en sistemas complicados

Si bien muchos líderes reconocen esta verdad, continúan difundiendo errores comunes cuando hablan del cambio. Por ejemplo, cuando Bush se refirió a la evolución de la aviación embarcada a bordo de portaaviones durante el periodo de entreguerras (en un discurso en Annapolis), pintó un panorama de opciones sencillas. Relató nuevamente la fábula sobre los aviadores pioneros que desafiaban a los almirantes recalcitrantes de acorazados por el control de la Armada y cuán afortunados fuimos de que los aviadores tuviéramos éxito. La verdad es mucho más complicada, y una versión folklórica de la misma sólo se suma a los malentendidos populares sobre la innovación. El periodo de entreguerras demostró cómo sucedió la innovación en un sistema complejo, no una lucha histórica entre el progreso y la obstinación.

A pesar de las restricciones de los Tratados Navales de Washington y Londres (queriendo controlar la carrera armamentista), la Armada estadounidense, en los años 20 y 30 tuvo que cubrir dos océanos y la Zona del Canal de Panamá. Si bien la Armada disfrutó del respaldo popular, los presupuestos eran limitados y la decisión de construir cualquiera nave significó establecer qué ese buque enfrentaría durante sus 20 a 30 años de servicio. El poder de una flota provenía del peso de su poder ofensivo y cuánto daño podría infligir a la flota enemiga y aún sobrevivir. El acorazado era un arma avanzada aprobada tecnológicamente y la inversión continua para la construcción del acorazado encajó en el paradigma aceptado. A pesar de ser una leyenda, por el contrario, la comunidad de la aviación disfrutó de un apoyo significativo durante estos años, como lo mostraron los avances en los diseños de portaaviones y aviones. Pero dado los presupuestos limitados y un enemigo desconocido, a los almirantes



Departamento de Defensa: Primer Maestre Chad Mcnealey

Soldados de la 25ª División de Infantería asignada a la Base de la Patrulla Olsen en Samarra, Irak, en formación antes de una reunión con el Almirante Mike Mullen, Jefe del Estado Mayor Conjunto, 18 de diciembre de 2008.

que lideraban la Armada se les pidió poner en juego su poder ofensivo por pequeños aviones, cada uno llevando una bomba de 500 libras, sin radiocomunicación para el mando y control, y un radio de acción de aproximadamente 350 millas, sólo de ida. No existía el radar, que solo estuvo disponible hasta finales de los años 30. A pesar de la *promesa* de la aviación, los portaaviones no eran un arma ofensiva fuerte. Si sus aviones podían localizar y dar en su blanco, las bombas que llevaban no penetrarían las cubiertas de muchas naves grandes. La aviación en esa etapa de desarrollo careció de la capacidad de derrotar a una flota enemiga.²⁰ El hecho de que la aviación atrajo la atención fue el resultado de una gran profesión de fe, la negociación deliberada y la inversión razonable en una tecnología sin probar pero prometedora.

Tal como el ex presidente Bush expresó en sus comentarios, nosotros tendemos a tratar la innovación con reverencia. La hemos romantizado, y siempre la estamos buscando, como si fuera algo sagrado. Esto establece expectativas poco realistas, y puede hacer que los líderes lleven su comportamiento a la zona negativa de Quinn persiguiendo una quimera. Afortunadamente, hay evidencia de que el

Ejército de hoy en día es una organización bastante innovadora con una cultura que acepta la creatividad y acoge el cambio. El Ejército de las décadas de los 70 y 80 estaba más que lejos de aceptar la innovación. Como las guerras del pasado, la urgencia inyectada por los ambientes operacionales actuales tiene la capacidad de abrir sus mentes.

La cultura de aceptación del riesgo militar

La comunidad empresarial envidia muchos los conceptos y procesos que los oficiales del Ejército de hoy en día dan por sentado e incluso no lo ven innovador. Cuando la entrenadora ejecutiva Kathleen

Jordan insta a las organizaciones de negocio a desarrollar una cultura de aceptación de riesgo donde los líderes experimenten, intenten y algunas veces fracasen, pero siempre aprendan de su modelo, constituye un proceso de pos-evaluaciones de las Fuerzas Armadas. Jordan ofrece ocho ejemplos de las Fuerzas Armadas que sugiere de gran ayuda para el mundo de los negocios a fin de que lleguen a ser más innovadores, de ser adoptados.

Comienza con la cultura de aceptación del riesgo militar, denominándola “mejor rápido que perfecto”. Jordan encomia el proceso de toma de decisiones militar llamándolo un proceso de decisión, cuidadosamente concebido, en un ambiente incierto y ambiguo. Los líderes jamás contarán con toda la información indispensable para tomar decisiones perfectas, manifiesta, por lo tanto hay que aprovechar la oportunidad. Considerando que los líderes impotentes están más inclinados a salvaguardar el territorio y rechazar la colaboración para el detrimento de una organización, elogia a los militares por la delegación de autoridad y el poder concedido a los subalternos y confianza en su criterio cuando el caos de la batalla imposibilita obtener más guía y dirección.²¹ A esto Jordan agrega el uso notable de la intención del comandante para

proveer un marco de trabajo a fin de que los subalternos dejen lo que están haciendo para cumplir con un propósito general.

Finalmente, Jordan se centra en el carácter y adiestramiento elogiando el compromiso permanente militar con el desarrollo de liderazgo y la capacitación de destrezas. El adiestramiento en sí, no es innovador, pero proporciona el

...nosotros tendemos a tratar la innovación con reverencia. La hemos romantizado y siempre la estamos buscando, como si fuera algo sagrado.

impulso que hace posible todas las “percepciones innovadoras”, tales como la “intención del comandante”. Para Jordan, el programa de adiestramiento riguroso y continuo de las Fuerzas Armadas constituye un modelo digno de emular para la comunidad corporativa. Irónicamente, incluso aún mientras Jordan publicaba su trabajo, el Ejército reinventaba partes importantes de su programa de educación. El Coronel George Reed ha observado que “una de las cosas más difíciles que los profesionales exitosos tienen que hacer es cuestionar las presunciones en las que se funda su éxito”.²² Sin embargo, el Ejército lo hace regularmente. Según lo observado, el Ejército recondicionó todo su sistema educativo para oficiales en los últimos tres años, llevándolo a tal escala debido a la retroalimentación que sus líderes más experimentados recibieron por parte del Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes para Oficiales y del Ejército. La transición del programa de Comando y Estado Mayor al nuevo programa de Educación a Nivel Intermedio representó un cambio en más de un plan de estudios. El Ejército actualizó completamente sus métodos pedagógicos, cambiando de un ambiente orientado hacia el instructor al aprendizaje colaborativo orientado hacia el estudiante, iniciado a finales de los 80 en la Escuela de Armas y Servicios Combinados y Plana Mayor.

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército es otro ejemplo de la buena voluntad del Ejército de aceptar la creatividad y adoptar el cambio. De hecho, su misión es el cambio.²³ Representa un proceso mediante el cual los líderes y analistas revisan y evalúan ideas dignas de mérito antes de diseminarlas al campo. Entre marzo de 2005 y agosto de 2006, el Centro respondió a más de 8.000 combatientes de cada institución, componente y rango.²⁴ El cambio no siempre llega al ritmo que sus defensores exigen, pero en el trayecto, hay suficientes pruebas para sugerir que los militares no tienen miedo a analizar críticamente sus propias prácticas y admitir que hay una mejor manera.

Burocracia, creatividad e innovación

Sin embargo, sigue siendo popular denigrar la estructura y demandar el cambio radical. Contamos con insultos tales como “McDonalización” para describir a la burocracia y a los expertos que piden medidas que irrumpen la burocracia para evitar sistemas de control y mermar el proceso de cambio.²⁵ El periodista Richard Chevron—que ha comparado la innovación con la mentira, el engaño y el robo para impulsar el cambio—previendo equipos ad hoc de *conspiradores* que corren

...sigue siendo popular denigrar la estructura y demandar el cambio radical.

riesgos con los fondos corporativos sin la autorización de la comunidad corporativa.²⁶ Cataloga a los innovadores de rebeldes enojados y frustrados que buscan nuevas ideas. Los denomina fanáticos y malcontentos, personas que jamás llegarían a ser Jefes Ejecutivos o líderes porque están más interesados en encontrar nuevos desafíos, más “obsesionados con buscar el futuro” que seguir una trayectoria profesional. El rebelde viola las reglas para inventar otras nuevas.²⁷

El gurú de los negocios Tom Peters concuerda y celebra la idea de destrucción y fracaso como esencial para la creatividad y la innovación. Peters dice que la nuestra es “una era que ruega por los que violan las reglas, que imaginan lo que hasta este momento era imposible y andan a horcajadas.”²⁸ Agrega, “valoramos el rendimiento, sin embargo, ¡el rendimiento es el último refugio de esos con imaginaciones consumidas!”²⁹ Según Peters, la innovación atemoriza a muchos de nosotros porque representa una pérdida de control y autoridad.³⁰ Tal vez, esta es la razón por la que el término “innovador” fue una vez un peyorativo, un insulto. A finales del siglo XVIII, llamar a alguien innovador era una acusación de *impulsividad* y probablemente de infringir la ley. Los innovadores eran peligrosos.³¹

Las interpretaciones extremas pero cada día más populares de la innovación preocupan a algunos líderes de negocio y académicos militares. Según Robert Simons, autor del *Control in the Age of Empowerment*, la presión ejercida para lograr resultados superiores algunas veces choca con los códigos de comportamiento, haciendo que algunos tergiversen las reglas.³² Simons concuerda que la flexibilidad y la innovación son elementos

Los límites de lo permisible y de los riesgos están demasiado expuestos a la interpretación.

esenciales del ambiente de negocio competitivo de hoy en día, pero las “sorpresas no solicitadas”, donde los empleados que irrumpen a través de los mecanismos de control comprometen negocios enteros. Expresó claramente que los conspiradores quienes quieren evitar la burocracia descritos por Cheverton están arriesgando sus carreras.

Comparando la innovación con la precipitación, el historiador militar Conrad Crane advierte que las Fuerzas Armadas “no necesita una cultura que fomente la asunción

de riesgos atrevida”. Concuerda en que la innovación y la intrepidez se han convertido en las últimas palabras de moda y no deben ser substituidas por el juicio válido.³³ Al citar cómo los líderes políticos de hoy, tergiversan acontecimientos históricos para fomentar su interpretación de la innovación, presenta un caso creíble para un análisis más cuidadoso de la innovación.

Considere el caso del General Billy Mitchell. A pesar de cuentos anecdóticos de que sus opiniones sobre el poderío aéreo instaron su corte marcial, en realidad, el Ejército lo procesó debido a la insubordinación. Él acusó al Departamento de Guerra de negligencia criminal por no adoptar sus ideas a cabalidad. En muchos casos sus ideas probaron ser incorrectas.³⁴ El asunto jamás fue el desgano de las Fuerzas Armadas de aceptar la innovación, sino el comportamiento inaceptable de un hombre poco dispuesto a reconocer—cómo deberían hacer los líderes estratégicos eficaces—la naturaleza de su ambiente y los procesos necesarios para avanzar su visión.

El Ejército necesita un proceso que fomente el cometer errores y no castigue el fracaso, pero no uno que permita o inste las interpretaciones liberales de limitaciones y sistemas de control. Tal ambiente libre podría ser demasiado para el cuerpo de oficiales de hoy en día. El Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército (para oficiales) reveló que los oficiales que hacen todo lo posible para seguir los valores y éticas del servicio tienen una comprensión inadecuada de lo que significan estos conceptos y que los líderes del Ejército hacen un trabajo deficiente en el reforzamiento del mensaje.³⁵ En 1999, el Instituto de Estudios Estratégicos publicó el *Army Professionalism, The Military Ethic, and Officership in the 21st Century*. Una de sus conclusiones fue que la usurpación del egoísmo (“lo que es bueno es lo que es mejor para mí”) ahora impregna al liderazgo del Ejército.³⁶ Lo que los autores dijeron esencialmente fue que si un oficial está inclinado a hacer lo que es correcto, no es porque sea correcto, sino porque parece ser bueno: con la implicación de que este mismo oficial haría lo que fuera incorrecto si lo hiciera verse bien. Lo más alarmante es que no se

podría notar la diferencia.³⁷ Los límites de lo permisible y de los riesgos están demasiado expuestos a la interpretación.

Afortunadamente, no hay escasez de académicos y practicantes dispuestos a discutir el futuro de la profesión de un modo abierto y constructivo. Hay una tensión permanente entre la necesidad del conformismo y el deseo del pensamiento crítico. Entre estas discusiones está el cargo de que el anti-intelectualismo y las predisposiciones en contra de los pensadores evitan que algunos expresen sus ideas en su totalidad.³⁸ Otro sugiere que el sistema de evaluación de oficiales con su enfoque en el logro individual según lo opuesto a la salud organizativa a largo plazo, evita que los oficiales piensen creativamente.³⁹ Un informe reportó la predisposición en contra de los guerreros, y que el Ejército se enfoca tanto en términos a largo plazo que descuida sus necesidades inmediatas.⁴⁰ Y este intercambio persiste bajo la premisa de una mentalidad burocrática (nuevamente, percibida como negativa), que domina la cultura del Ejército. La raíz de dicho patrón—con la burocracia siempre en la superficie como un asunto contencioso—podría surgir del mismo componente del cuerpo de oficiales.

Los estudios continúan demostrando que una pluralidad de oficiales militares proviene de dos tipos de personalidades Myers-Briggs (*MBTI*) muy distintas, cada una con una preferencia por la eficacia, recopilación de datos, estructura y el punto principal, la preferencia por la burocracia.⁴¹ Quinn nos recuerda que una tendencia hacia la estructura no nos precluye de actuar flexible y creativamente y adoptar el cambio. En otras palabras, una disposición burocrática no tiene que ser un impedimento para el cambio, pero podría influir cómo el Ejército, en calidad de grupo, define los límites que existen entre las zonas negativas y positivas de Quinn. Evidentemente, la prueba tipológica de Myers Briggs no es una ciencia exacta, pero estos descubrimientos apuntan hacia una clase de dominancia de personalidad en el cuerpo de oficiales del Ejército.

Estos datos pueden sugerir que el Ejército sufre de pensamiento grupal, que la organización y las personas que administran el sistema

ejercen presión para reforzar la conformidad.⁴² Esta conclusión resulta plausible porque, según los estudios referidos, el resto del cuerpo de oficiales está distribuido entre los otros 14 tipos de *MBTI*. La presión ejercida por los compañeros de un grupo muy dominante puede anular la diversidad.⁴³ Los comportamientos de pensamiento grupal incluye una creencia

Los abusos y las fallas de liderazgo en Abu Ghraib representan un ejemplo contemporáneo del comportamiento innovador descontrolado.

incuestionable en los preceptos morales de grupo y una iniciativa colectiva para analizar las acciones o descartar a los oponentes. Se manifiesta como una autocensura, pero refleja la noción de Galbraith de estabilidad a través de la adherencia formal a una doctrina oficialmente proclamada.⁴⁴

El mensaje para los líderes del Ejército—especialmente para el 46,5% de oficiales que representan la minoría—es darse cuenta de la tendencia o predisposición que existe hacia el pensamiento burocrático. Cheverton y Peters nos recuerdan que la frustración y el disgusto estimulan un comportamiento conspirativo y sin rumbo. Se puede imaginar, fácilmente, a los fanáticos actuando para elaborar planes de evaluación individuales o reglas de enfrentamiento con base en experimentos simplistas con consecuencias potencialmente accidentales para todos. Ya sea hablar acerca de la innovación, cambio o conformidad y qué define a un agitador, cómo estos distintos tipos interactúan y se comunican podría significar la diferencia entre el cambio exitoso o “ideas catalogadas de incorrectas”.⁴⁵

La innovación se distorsionó

Los abusos y fallas de liderazgo en Abu Ghraib representan un ejemplo contemporáneo

del comportamiento innovador descontrolado. Sirven de advertencia para esos que toleran la socavación desenfadada de la burocracia. Un rebelde podría percibirlo en los abusos de una expresión de creatividad, apenas otro conjunto de conceptos elaborados para tratar una dificultad percibida, sin embargo, no fundamentalmente incorrecta. Los sistemas de control tales como reglas de enfrentamiento, si se perciben como

Lo más importante que los líderes experimentados pueden hacer para mantener vibrante y substancial el proceso es rechazar el debate superficial...

obstáculos, arriesga la circunvalación en nombre de la conveniencia o fines nobles percibidos. El rebelde podría alegar que las tácticas innovadoras, especialmente, si son exitosas (según lo definido por el individuo) debería trascender toda restricción puesta en marcha por los “Fobbits” [los soldados que no salen de la seguridad de las Bases de Operaciones Avanzadas], los “REMF” (los hijos de @#\$% en la retaguardia) o “pequeños burócratas”.⁴⁶ Si bien es cierto que la innovación necesita de sus defensores y de los rebeldes, los innovadores no son, necesariamente, héroes por su esfuerzo para combatir la inercia burocrática. Cuando los juicios simplistas se cruzan con las ramificaciones éticamente normativas y estratégicas, resultan malignamente corrosivos.

Antes de que el Ejército se vea involucrado en un escándalo que resulte de un efecto de segundo o tercer orden de alguna innovación aparentemente bien intencionada, debería desistir de su acometida para eliminar barreras. Sin embargo, esto no significa que el Ejército debe cesar su solicitud de nuevas ideas, la experimentación prudente o una cultura que recompensa la creatividad. Sólo significa que

el Ejército necesita desarrollar una visión más exacta de lo que quiere y utilizar un vocabulario afín.

Podemos encontrar a ambos, en la “organización de aprendizaje”, un concepto desarrollado hace 17 años por Peter Senge, conferencista en el Instituto de Tecnología de Massachusetts y autor. La organización de aprendizaje no es un programa de moda, sino una prescripción para ir más allá de los clichés cosméticos y efímeros a los detalles de mejoras verdaderas. Por consiguiente, las ideas de Senge son mordazmente relevantes en la doctrina actual del Ejército. De hecho, el Ejército ya practica mucho de lo que Senge detalla, de manera que casi no hay nada nuevo que ejecutar o adoptar. Estudiar su concepto sirve dos propósitos. Primero, podemos adjudicarnos el crédito por contar con una cultura institucional que muchos consideran un modelo para América corporativa, y en segundo lugar, podemos cambiar la retórica que circunscribe a la “innovación” y concentrarnos, de este modo, en generar mejoras dentro del sistema.

La premisa de Senge es sencilla. A fin de que un negocio tenga éxito, sus empleados tienen que aprender más rápido que sus competidores. Las organizaciones tienen que reconocer los obstáculos para poder aprender y comportarse a fin de atenuar estas tendencias. Según Senge, las decisiones tomadas por personas independientes, están basadas en información incompleta, usando presunciones y generalizaciones sin entender todo el panorama. Solucionan los síntomas y luego intentan culpar a algún “ellos” anónimo cuando, a fin de cuentas, nada cambia o sus ideas miopes empeoran el problema en lugar de solucionarlo.⁴⁷

Innovación en las organizaciones de aprendizaje

Si este idioma le suena familiar, así debería ser. Refleja las representaciones negativas del tal llamado comportamiento “innovador”. Lo que hace a una organización de aprendizaje es su capacidad de superar modelos superficiales y abstracciones generales que caracterizan nuestra opinión romántica de la innovación y

de los rebeldes. La organización exitosa pasa por alto las presunciones no cuestionadas, los “hechos” viscerales y el razonamiento descuidado, porque evitan la objetividad y ahogan el aprendizaje.⁴⁸ Las organizaciones de aprendizaje insisten en el proceso de toma de decisión con base en hechos y destaca la recopilación de datos y un análisis detallado de la evidencia para garantizar que el centro radique en la causa y no en los síntomas del problema. El nuevo plan de estudios de la Educación a Nivel Intermedio del Ejército, que destaca el pensamiento crítico e insiste en que el uso de estándares intelectuales como claridad, exactitud e imparcialidad, evidencia este comportamiento. Si bien, a menudo discutimos sus méritos, los procesos en nuestra doctrina para la toma de decisiones deliberadas comprueban que reconocemos nuestros prejuicios conscientes o inconscientes y que nos esforzamos para superarlos.⁴⁹

Las organizaciones de aprendizaje también repasan regularmente los éxitos y fracasos y analizan cómo reaccionan ante ambientes emergentes. Las organizaciones que entienden que “el conocimiento adquirido proveniente del fracaso es, a menudo, instrumental para el logro subsecuente del éxito”, están dispuestas a aprender de sus experiencias pasadas.⁵⁰ Esta lógica no es nueva para los oficiales militares. Las ventajas de este proceso son evidentes en los materiales del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, pos-evaluaciones internas, acción y ventajas de grupos ad hoc tales como la Fuerza de Tarea sobre los Dispositivos Explosivos Improvisados.

Un principio importante de una organización de aprendizaje eficaz es su capacidad de diseminar rápida y eficientemente lo que aprende. Esto incluye no sólo la distribución de información, sino también incentivos para recompensar el éxito de modo que las prácticas puedan cambiar rápidamente. La Dra. Jordan reconoció un sentido inigualado de colaboración en las Fuerzas Armadas, acusando simultáneamente a la comunidad empresarial de comportamiento contrario. Jordan manifiesta que si bien resulta fácil hablar acerca de compartir las mejores prácticas, los sistemas de recompensa merman el trabajo en equipo

y fomentan la suboptimización.⁵¹ Observa que en las Fuerzas Armadas, el sentido de apoyo mutuo supera la competencia. A pesar de la discusión sobre las evaluaciones del oficial, la comunidad empresarial considera que las Fuerzas Armadas militares definen el éxito como el logro de metas mutuas, no como logros individuales. Entender a la organización de aprendizaje es apenas la mitad de la batalla. La otra mitad consiste en cerciorarse de no caer en la trampa del cambio cosmético, o hasta peor. Galbraith dice que, a menudo, los miembros de la clase dirigente, abogarán por la originalidad al disfrazar viejas verdades con nuevas formas, o al aceptar herejías de menor importancia como buenas. Tales substitutos para el cambio verdadero pueden ocasionar cortocircuitos en la introspección y reflexión, que de ninguna manera se aceptan ampliamente ni fácilmente se practican. Según el historiador Williamson Murray, los juicios impetuosos junto con las agendas personales nublan o distorsionan fácilmente la comprensión.⁵²

El cambio en sí es difícil sin importar cómo se adorne y podemos esperar reveses e imperfecciones. Lo más importante que los líderes experimentados pueden hacer para mantener vibrante y substancial el proceso es rechazar el debate superficial, desafiar públicamente las decisiones (dentro y fuera del Ejército) que no satisfagan los estándares intelectuales y resistir la urgencia de destilar el pensamiento y aprendizaje a una matriz donde, con frecuencia, el objetivo es simplemente terminar una lista de comprobación. La manera en que desarrollamos a pensadores críticos—integrantes de una organización comprometida con el aprendizaje—es a través de la práctica y no de las prescripciones. El lenguaje simplista encontrado en el FM 1-0 es hostil a este concepto y perjudicial para las metas del desarrollo de liderazgo en el Ejército. El próximo Jefe de Estado Mayor del Ejército debería reanalizar su mensaje y cómo lo transmite; de lo contrario, conseguirá exactamente lo que pide, pero no lo que él realmente quiere.

Las consecuencias potenciales del lenguaje ambiguo son verdaderas y se dan. La discusión permanente del Ejército acerca de la innovación,

intrepidez, adaptabilidad y cambio es prometedora, y comprueba que no necesitamos aceptar clichés de moda como substitutos para las pautas significativas. Ofrecer el modelo denominado la organización de aprendizaje no es una tentativa

para descargar otra panacea en el paquete, sino para sugerir un marco existente para el entendimiento de la innovación, uno que le dará más precisión a su mensaje y que idealmente desarrolle a líderes creativos y flexibles. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bush, George W. "Comentarios del Presidente en la Ceremonia de Graduación de la Academia Naval de EUA", 25 de mayo de 2001. www.whitehouse.gov/news/releases/2001/05/200110525-1.html (7 de enero de 2007).
2. Esta cita proviene de un título de una sección en el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 1-0, *The Army*, (Washington DC: Oficina Federal de Imprenta [U.S. Government Printing Office - GPO], 14 de junio) "Inculcating a culture of innovation". Además, resulta interesante observar que en la edición del 2001 del FM 1-0, la palabra innovación aparece dos veces, sin embargo cuando el General Schoomaker lo volvió a publicar en el 2005, la palabra innovación aparece 13 veces.
3. Manual de Campaña (FM) 1-0, *The Army*, 4-10, sec. 4-35.
4. Fox, Charles J. "Postmodernity, Reform Fads, and Program Management: Presumptive Consequentialism vs. Discourse Ethics," *Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs: Innovations, Strategies, and Issues* (Albany, Nueva York: State University of New York Press, 1998), 253-70.
5. Fastabend, David A. y Robert H. Simpson, "Adapt or Die," *Army* 54 (febrero de 2004), p. 14.
6. Kanter, Rosabeth Moss, "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review* 82 (julio-agosto de 2004), p. 153.
7. Shambach, Stephen A. ed., *Strategic Leadership Primer*, 2ª ed. (Carlisle, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, 2004), p. 41.
8. Simons, Robert "Control in the Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (marzo de 1995), p. 82.
9. *Ibid.*, p. 86.
10. Lussier, Roberto N., *Management Fundamentals*, 3ª edición (Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2006), p. 12.
11. *Ibid.*, p. 38.
12. Los cuatro modelos son relaciones humanas, proceso interno, meta racional y sistemas abiertos.
13. Los ocho papeles son: mentor, facilitador, monitor, coordinador, director, productor, corredor e innovador.
14. Quinn, Robert, y col., *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, 2ª ed. (Nueva York: John Wiley and Sons, Inc. 1996), p. 21.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. Jacobs, T.O. y Sanders, Michael G., "Principles for Building the Profession: The SOF Experience," *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., Don M. Snider, director de proyecto, Matthews, Lloyd J. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 442.
18. Galbraith, John K., *The Affluent Society* (Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1998), p. 8.
19. Galbraith, p. 16.
20. La Armada de EUA reparó y usó en contra de la Marina de Guerra Imperial Japonesa casi todos los acorazados que se hundieron en Pearl Harbor.
21. Kanter, p. 155.
22. Reed, George, y col., "Leadership Development: Beyond Traits and Competencies," *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., Snider, Don M., director de proyecto, Matthews, Lloyd J. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 585.
23. La Declaración de Misión del Centro de Lecciones Aprendidas (*CALL*) del Ejército: recolecta, analiza, disemina, integra y archiva los comentarios, percepciones, lecciones, tácticas, técnicas y procedimientos multinacionales del Ejército y Fuerzas Conjuntas e interagencias para apoyar las operaciones militares en el espectro total.
24. Hayes, Craig, "State of the RFI System: Who are CALL's Customers", diapositivas de información junto con notas información, presentación dada en *CALL*, 7 de abril de 2006.
25. Para una discusión detallada de esta tesis que fue elaborada originalmente por George Ritzer en 2000, vea Remi Hajjar y Morton Ender, "McDonaldization en el Ejército de EUA": A Threat to the Profession, *The Future of the Army Profession*, 2ª ed., Snider, Don M. director de proyecto, Matthews, Lloyd J. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 515.
26. Vincent, Lanny <lanny@innovationthatwork.com> Mensaje del correo electrónico de Lanny Vincent a Thomas Williams enviado el 26 de agosto de 2006. Lanny Vincent trabajó con Cheverton en su libro y dirige la compañía de publicación maverickway.com para avanzar sus ideas. En este email, él indicó que exageró para plantear su punto de vista, pero su punto de vista no cambia.
27. Cheverton, Richard E. y Wilson, Bill, *The Maverick Way* (La Palma, California: Maverickway.com, LLC., 2000), p. 82.
28. Peters, Tom, *Re-Imagine* (Londres: Dorling Kindersley Limited, 2003), p. 19.
29. *Ibid.*, p. 31.
30. *Ibid.*, p. 67.
31. Drinker Bowen, Catherine, *Miracle at Philadelphia* (Boston: Little, Brown and Company, 1996), p. 12.
32. Simons, Robert "Control in the Age of Empowerment," *Harvard Business Review* 73 (marzo de 1995): p. 84.
33. Crane, Conrad C. "Beware of Boldness," *Parameters*, 36 (Verano de 2006): p. 96.
34. Weigley, Russell F., *History of the United States Army* (Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 1984), p. 413.
35. El Panel de Adiestramiento y Formación de Líderes del Ejército para Oficiales (*ATLDP-O*) del Departamento del Ejército, (Washington DC: GPO, 2002), OS-8.
36. Snider, Don M., Nagl, John A. y Pfaff, Tony "Army Professionalism, the Military Ethic, and Officership in the 21st Century" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra, Instituto de Estudios Estratégicos, 1999), p. 7.
37. Snider, Don M., profesor de Ciencias Políticas, Academia Militar de EUA (USMA), en reunión con al autor en USMA, 18 de diciembre de 2006.
38. Matthews, Lloyd J., "Anti-Intellectualism and the Army Profession", 2ª ed., Snider, Don M., director de proyecto, Matthews, Lloyd J., ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2005), p. 81.
39. Coronel Reed, George E. "Liderazgo Nocivo," *Military Review* 85 (marzo-abril de 2005): p. 17.
40. Gehler, Christopher, "Agile Leaders, Agile Institutions" (Carlisle Barracks, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra, Instituto de Estudios Estratégicos, agosto de 2005).
41. Cuento con tres fuentes para esta alegación. Herbert F. Barber publicó el estudio más reciente que demostraba el 53 por ciento en 1990. En un estudio anterior, citado en un artículo escrito por, para ese entonces, Mayor Don Vandergriff, demostró que el 56 por ciento (de oficiales del Ejército de mayor experiencia de nivel O7) eran ISTJ y ESTJ. La última referencia es de Diane Williams de la Universidad Nova del sudeste. Ella condujo un estudio publicado en el diario *Journal of Leadership Studies*, 1998, demostrando que el 34 por ciento era ISTJ y ESTJ.
42. *Ibid.*
43. Lussier, p. 118.
44. Janis, Irving L. "Groupthink," *Psychology Today* 5, (noviembre de 1971), p. 43.
45. Galbraith, p. 16.
46. Caracterizaciones populares del personal de plana/estado mayor o personal de apoyo. *Fobbits* son esos Soldados que nunca dejan su Base de Operaciones de Avanzada. Las restrictivas Reglas de Enfrentamiento que son necesarias durante operaciones de contrainsurgencia frustran a muchos soldados.
47. Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art and Science of The Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990), p. 114.
48. Galbraith, p. 16.
49. Algunos sugieren que está demasiado estructurada para el ritmo o el caos de la batalla. Los libros tales como *Blink* de Malcolm Gladwell examinan un proceso más intuitivo, pero incluso Gladwell admite que un proceso de toma de decisiones exitosa, aun cuando la describe como nivel visceral, es verdaderamente representativa de reglas y procesos aprendidos.
50. Maidique, Modesto A. y Zirger, Billie Jo, "The New Product Learning Cycle," *Research Policy* 14, Nro. 6 (1985), 299, 309; citado en David A. Garvin, "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1993): p. 85.
51. Jordan, Kathleen "It paid off in Afghanistan: Eight lessons from the U.S. military that you can use," *Harvard Management Update* (March 2002), p. 4.
52. Murray, Williamson "Armored Warfare: The British, French, and German Experiences," en *Military Innovation in the Interwar Period*, ed. Williamson Murray and Allan R. Millett (Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 1996): p. 7.