



Una patrulla de soldados del Ejército de EUA del 2º Regimiento de Caballería buscan armas y dispositivos explosivos improvisados durante una misión de despeje. (Armada de EUA/Primer Maestro Sean Mulligan)

## La administración de riesgo del actual Ejército

**Mayor Brendan Gallagher, Ejército de EUA**

**D**E TODAS LAS características que un líder, en el nivel organizacional debe exhibir, una de la más importantes es la capacidad de administrar eficazmente el riesgo. Un análisis de tres partes que consiste en primer lugar en, qué se dice en la doctrina reciente del Ejército de EUA sobre el tema, segundo, cómo los elementos de riesgo prácticamente están integrados en cada decisión significativa de liderazgo en el actual

ambiente y, por último, qué implicaciones en el actual Ejército contribuye a aclarar este asunto del liderazgo crítico.

### **El contexto doctrinal**

En la reciente doctrina del Ejército se trata el tema del riesgo en varias publicaciones, cada una desde una perspectiva ligeramente diferente. En primer lugar, en la Publicación de Doctrina del

---

*El mayor, Brendan Gallagher, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del 3º Equipo de combate de brigada de infantería, 1ª División de Infantería y, actualmente, se encuentra desplegado en la Base operacional avanzada*

*Apache, provincia de Zabul, Afganistán. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Johns Hopkins y una Maestría de la Escuela de Estudios internacionales avanzados de Johns Hopkins.*

Ejército (ADP) 3-0, publicada en octubre de 2011, se proporciona una base conceptual al reciente cambio del Ejército para las Operaciones terrestres unificadas. En sus breves 14 páginas, además aborda, directamente, el riesgo en el siguiente pasaje:

A menudo el teatro de operaciones tiene más espacio y gente del que las fuerzas estadounidenses pueden directamente controlar. Los líderes del Ejército, rutinariamente, enfrentan decisiones de mitigación de riesgo sobre dónde y cómo usar sus fuerzas para lograr una posición de relativa ventaja sobre el enemigo sin alienar o poner en peligro a los no combatientes.<sup>1</sup>

El pasaje implica que, invariablemente, cada decisión lleva un costo de oportunidad. Si un líder decide usar el poder de combate o influencia de una manera específica, generalmente significa que él o ella no pueden usar, simultáneamente, los mismos recursos en otra ubicación potencialmente mercedora. Por lo tanto, un líder debe permanecer consciente de las variables operacionales —políticas, militares, económicas, sociales, de infraestructura, información, ambiente físico y tiempo (PMESII-PT, por sus siglas en inglés)— y las variables de la misión —misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible, consideraciones civiles (METT-TC, por sus siglas en inglés)— para comprender cómo se interconectan las diversas dinámicas y tomar una decisión.

En el Manual de campaña (FM) 5-0, *The Operations Process*, publicado en marzo de 2010, también se aborda el riesgo. Se analiza cómo diseñar un enfoque operacional y elabora en cuanto a la relación que existe entre el riesgo y los recursos. En el FM 5-0 se destaca que “rara vez, una organización directamente controla todos los recursos necesarios” y un comandante debe determinar “el nivel permisible de riesgo para lograr, retener o aprovechar la iniciativa”.<sup>2</sup> Los recursos inherentemente limitados impulsarán las decisiones críticas, que pueden determinar qué lado gana o mantiene la iniciativa. Dónde asignar la inteligencia limitada, vigilancia y recursos de

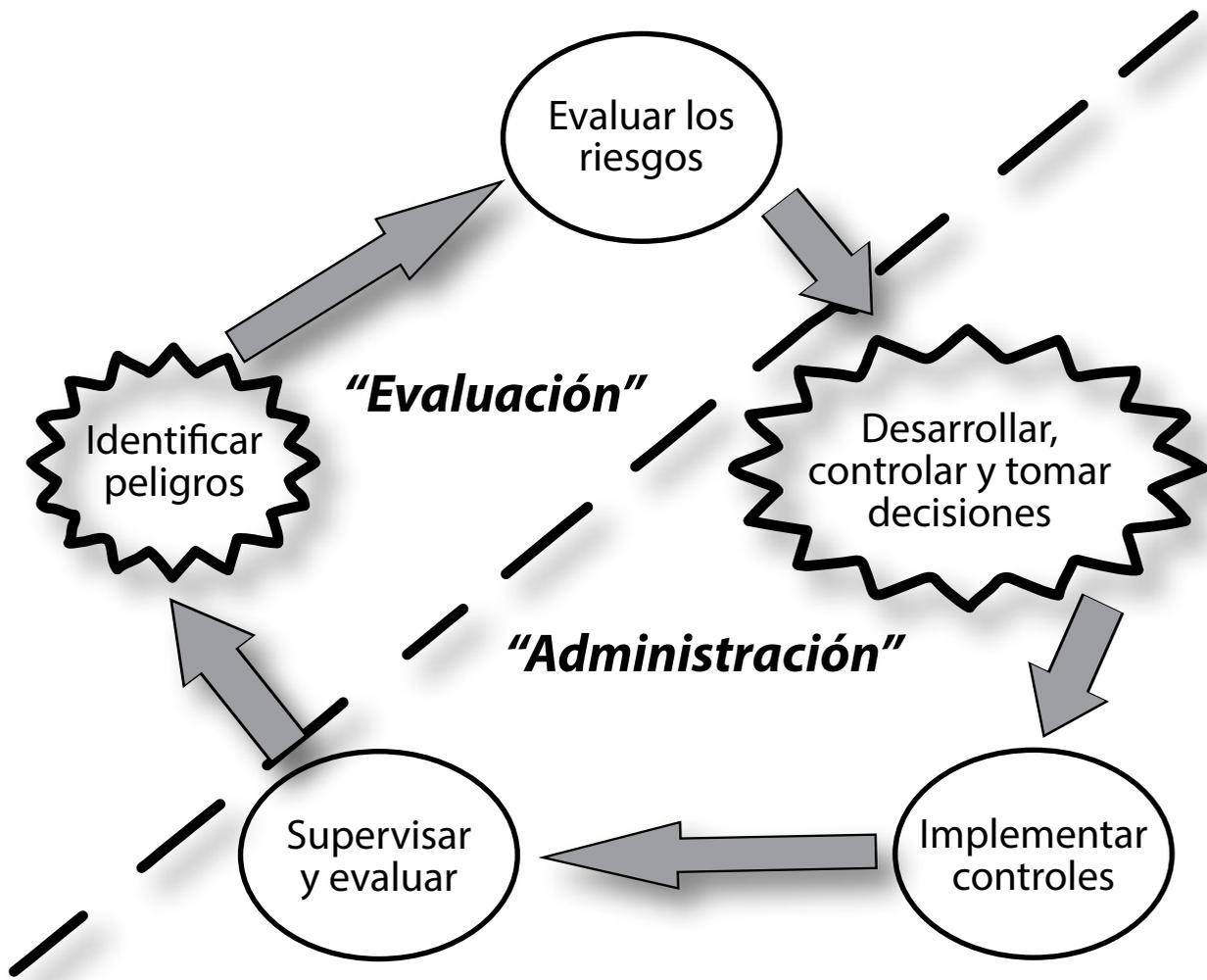
recolección de reconocimiento, dónde y cuándo concentrar las patrullas de combate y dónde ubicar un puesto de combate, son todos ejemplos ilustrativos de tales decisiones. De esta manera, en el FM 5-0 se elabora sobre la conexión que hay entre la asignación de recursos y la asunción de riesgos.

La mitigación de riesgos se trata desde un ángulo ligeramente distinto en el FM 3-07, *Stability Operations*, publicado en octubre de 2008. En el mismo se describe una “relación interdependiente entre la iniciativa, oportunidades y riesgos” y, se insiste en que los líderes “acepten un riesgo prudente para crear oportunidades si carecen de una dirección clara.”<sup>3</sup> La incorporación de oportunidades en el FM de 3-07 ayuda a ampliar el horizonte de la discusión. Si un líder es incapaz o no está dispuesto a asumir cierto grado de riesgo en momentos críticos, podría eliminar la posibilidad de generar o aprovechar tales oportunidades fugaces.

---

***Si bien, el gobierno iraquí continúa lidiando con la integración, a largo plazo, de estos antiguos insurgentes, los comandantes estadounidenses en el terreno, aprovecharon la oportunidad positivamente.***

Un ejemplo reciente de la relación que hay entre el riesgo y la oportunidad fue el Despertar Sunita de 2007 en Bagdad, en el cual grupos de antiguos insurgentes tomaron la iniciativa de alejarse de al-Qaeda en Irak. Los comandantes estadounidenses en varios niveles, en conocimiento, asumieron un riesgo evidente al aliarse con estos grupos para marginalizar o derrotar a al-Qaeda en Irak. Si bien, el gobierno iraquí continúa lidiando con la integración, a largo plazo, de estos antiguos insurgentes, los comandantes estadounidenses en el terreno, aprovecharon la oportunidad positivamente. Esto caracteriza un claro ejemplo del equilibrio, a menudo desafiante que existe entre el riesgo y la oportunidad descrita en el FM 3-07.



**El Proceso de administración de riesgo compuesto del Ejército proveniente del FM 5-19, *Composite Risk Management*<sup>A</sup>**

Por último, en una publicación menos reciente, el FM 5-19, *Composite Risk Management*, publicada en agosto de 2006, también se aborda el tema del riesgo. A diferencia de las publicaciones anteriores, lo que se destaca en el FM 5-19 es la mecánica de la administración de riesgos. En el mismo se presenta un proceso sistemático, según se muestra en el diagrama. Además, en el Manual también se trata cómo poner en práctica este proceso junto con los procedimientos regentes de liderazgo de tropas, el proceso de toma de decisiones militares y la administración de entrenamiento en general. Si bien el FM 5-19 suele ser algo exhaustivo en cuanto a su planteamiento, en el mismo se proporciona una secuencia concreta para que las unidades

usen durante el proceso de toma de decisiones.

En conjunto, estas publicaciones demuestran cómo la doctrina oficial del Ejército ha abordado el tema del riesgo en los últimos años. Las mismas ayudan a destacar varios puntos clave. En primer lugar, ponen de manifiesto las limitaciones de recursos finitos que forman parte inherente de las operaciones de combate y cómo el riesgo está directamente ligado a los mismos. En segundo lugar, estas publicaciones ponen de relieve los vínculos que hay entre el riesgo, la iniciativa y el aprovechamiento de las oportunidades del campo de batalla. Además, ofrecen un proceso deliberado a seguir por las unidades mientras trabajan en tales desafíos. Esta base doctrinal ayuda a preparar el escenario para un

análisis de cómo se pone en práctica la mitigación del riesgo en el ambiente operativo contemporáneo.

### **El riesgo y el ambiente operacional actual**

Se debe apreciar que, prácticamente, cada decisión de liderazgo está llena de riesgos, puesto que la presencia del riesgo ayuda a comprender la definición de lo que es una “decisión”. Según el diccionario Oxford en inglés, una decisión significa “el estado mental en cualquier punto o curso de acción; una resolución, determinación”.<sup>5</sup> La definición implica un equilibrio entre diferentes caminos —en otras palabras, un líder debe elegir una acción sobre otra mediante la comparación de los respectivos costos y beneficios. Si un curso de acción está totalmente libre de riesgo, en todos los sentidos, entonces, una decisión probablemente no sea necesaria porque la trayectoria correcta es evidente. Sin embargo, los líderes de hoy raramente enfrentan tales circunstancias sencillas. Más frecuentemente, hay compensaciones y, en lugar de una simple elección entre lo bueno y malo, o blanco y negro, a menudo, los líderes de la actualidad tienden a encontrarse operando en distintos tonos de gris.<sup>6</sup>

En tales circunstancias, cada trayectoria potencial incorpora diferentes grados de riesgo en distintas áreas, ya sea, en términos de riesgo para la misión general, riesgo para la vida de los subordinados u otros tipos de riesgos. Es responsabilidad de los líderes lidiar con estos factores concurrentes, generalmente, con información incompleta, tiempo limitado y circunstancias menos que óptimas.

Un ejemplo hipotético ayuda, en la práctica, a demostrar este aspecto integral del riesgo en el actual ambiente. Supongamos que una unidad de maniobra desplegada en una zona de combate recibe información fidedigna acerca de la ubicación de un objetivo de alto valor (HVT, por sus siglas en inglés) esta noche. Este particular HVT es un insurgente financiero de bajo nivel, cuyas transacciones facilitan los ataques contra las fuerzas de la coalición. La unidad había planeado previamente centrarse en las operaciones de reconocimiento durante ese mismo periodo,

porque había sufrido numerosos ataques de dispositivos explosivos improvisados (IED, por sus siglas en inglés) y el reconocimiento agresivo durante esas horas ayuda a negarle al enemigo el terreno clave. El comandante y estado mayor de la unidad cuidadosamente habían analizado la situación y determinado que no tenían suficiente poder de combate para llevar a cabo ambas operaciones. Esta noche, deben elegir —llevar a cabo la incursión de la ubicación del HVT o centrarse en patrullar contra los IED. Si eligen la incursión, potencialmente podrían capturar el HVT pero, al mismo tiempo, permitir la colocación de dispositivos explosivos improvisados por falta de reconocimiento. Pueden intentar mitigar ese riesgo al usar, creativamente, los recursos de inteligencia, vigilancia y reconocimiento y, otros recursos pero, en última instancia, la unidad todavía podría exponerse potencialmente a un riesgo mayor de IED. Alternativamente, un enfoque en el reconocimiento en ruta, debe ayudar a asegurar las rutas, lo cual podría ayudar a salvar las vidas de los soldados a corto plazo, pero también podría permitir que el financista insurgente se fugara para siempre. De cualquier manera, las consecuencias a largo plazo son consideradas en esta decisión.

A fin de enturbiar aún más las aguas, presuamos que la unidad también recibió informes esporádicos no confirmados de un plan de ataque insurgente contra un puesto de combate aliado en algún momento en las siguientes dos semanas. Con esta información adicional, tal vez otro curso de acción sería renunciar tanto a la incursión como a la ruta de reconocimiento y, en su lugar, usar toda la potencia de combate disponible para reforzar las defensas de la base. Sin embargo, tal decisión acrecentaría el riesgo en las otras dos áreas —al facilitar la posible huida del financiero y permitir la colocación de otros dispositivos explosivos improvisados.

En este ejemplo, sin duda alguna, simplista, se puede ver por qué casi nunca hay una trayectoria directa sin riesgo. El comandante y su estado mayor lidian con muchos filamentos contradictorios de datos e inteligencia y, cada trayectoria potencial implica diferentes grados de riesgo. Los riesgos

pueden incluir el decidir entre las prioridades a corto plazo versus las de largo plazo, avances en las áreas cinética versus las no-cinética e innumerables otras concesiones. El peso de la decisión recae sobre los hombros del comandante, pero el estado mayor también está muy involucrado, ya que debe proporcionarle al comandante un curso de acción, incluyendo un método sugerido para mitigar los riesgos residuales.

Cualquiera que sea la decisión que tome la unidad puede tener consecuencias de vida o muerte y puede directamente afectar el logro de la misión.

Además, se puede apreciar que en el nivel organizacional, las decisiones de un líder pueden generar efectos excepcionalmente de gran alcance. Mientras que en el nivel directo de liderazgo, por lo regular, las unidades son más pequeñas con efectos más evidentes en el nivel organizacional, generalmente, hay muchos otros factores en juego y los resultados pueden ser simultáneamente más indirectos pero más emergentes.<sup>7</sup> El trabajo de un líder, en el nivel organizacional, a menudo, es más difícil por este motivo, porque él o ella debe ser responsable de un mayor grado de complejidad con efectos más prolongados. A menudo, esto requiere, incluso, un uso más sostenido y centrado del juicio, experiencia y creatividad que se requiere en el nivel directo de liderazgo. Todo esto se suma a la importancia de las decisiones y administración de riesgo del líder.

En el ambiente “híbrido” que enfrenta el actual Ejército, el cual incluye tanto amenazas convencionales como de insurgentes en un campo de batalla constantemente cambiante, esta evaluación y mitigación de riesgo puede ser excepcionalmente compleja. Luego de una explosión suicida o explosión de un IED, o algún otro suceso traumático, se puede tener la tentación de mirar hacia atrás y comentar sobre el liderazgo de la unidad y, preguntar por qué no hicieron las cosas de una manera distinta. En retrospectiva, uno podría preguntarse, “¿Por qué no vieron que venía el tren?” Sin embargo, antes de adoptar esa postura, se debe tomar en consideración las innumerables amenazas y exigencias contradictorias en el momento en que se tomó la decisión. Se

debe intentar adquirir un verdadero sentido de lo que era estar en los zapatos del liderazgo en el momento sin el beneficio de la retrospectiva, en un ambiente con pocas respuestas inequívocamente “correctas”.

### **Las implicaciones y relevancia para el actual Ejército**

Todo esto lleva importantes implicaciones con respecto al ejercicio del liderazgo en el actual Ejército. En primer lugar, cabe destacar, desde el principio, qué no será una técnica útil para que adopten los líderes al lidiar con este desafío: la aversión al riesgo. La aversión al riesgo lleva a un excesivo deseo de evitar los mismos, prácticamente, cueste lo que cueste, lo cual puede paralizar a una unidad en la inacción o desperdiciar las oportunidades clave. En el ambiente actual, en algunas ocasiones esto es característico de unidades que pasan la mayor parte de su tiempo en bases fortificadas, detrás de capas de espesas defensas con una interacción mínima. Tal postura cede la iniciativa al enemigo y puede crear la percepción de que las fuerzas estadounidenses no están dispuestas o no pueden completar su misión.<sup>8</sup>

La aversión al riesgo contribuye a un enfoque excesivamente cauteloso, que centraliza la toma de decisiones en los escalones más altos de autoridad y suele sofocar la iniciativa individual.<sup>9</sup> Curiosamente, la única vez que en el FM 5-19, *Composite Risk Management*, directamente se aborda el tema de la aversión al riesgo, es en una única y breve frase: “No se rehuse a correr riesgos”.<sup>10</sup>

Los líderes del Ejército en el nivel organizacional y superior deberían apreciar que, incluso, las iniciativas exitosas para mitigar el riesgo de la manera más prudente y lógica aún pueden resultar en pérdidas ocasionales, o en un total desastre. Incluso, aunque las fuerzas estadounidenses tomen todas las medidas de precaución correctas, enfrentan un enemigo inteligente, pensante y adaptable y, “el enemigo siempre tiene un voto”. Dado que ninguna unidad puede protegerse contra todas las amenazas en cada lugar y época, invariablemente habrá casos cuando el enemigo logra un éxito a corto plazo mediante un ataque

de alto perfil, asesinato o alguna otra medida. Tal suceso negativo podría estar acompañado por una cobertura mediática estadounidense poco halagadora. Un aumento del estrés organizacional va acompañado de un deseo de hacer a alguien responsable.<sup>11</sup> Sin embargo, el juicio precipitado puede ser profundamente injusto para la unidad más cercana al suceso y contraproducente para el clima, a largo plazo, del Ejército. El objetivo de un líder es establecer las condiciones necesarias para que tales reveses ocurran tan raramente como sea posible, pero con el conocimiento implícito de que no siempre se pueden eliminar los mismos.

Esta no es una sugerencia para absolver a los comandantes de la responsabilidad por sus acciones. Los líderes inequívocamente llevan la responsabilidad principal de las decisiones que toman o dejan de tomar, así como de las acciones de sus unidades subordinadas. Sin embargo, hay un enorme abismo entre un líder

que constantemente toma las mejores decisiones posibles en un ambiente ambiguo e incierto y un líder que es sencillamente negligente, imprudente, inepto para el comando, o fomenta un clima de comando deficiente. Además, hay una línea muy fina entre justamente responsabilizar a los líderes por sus acciones y hacerlos “chivos expiatorios”. Sería prudente que el Ejército tome en consideración tales distinciones claves en los años por venir para ayudar a fomentar el mejor clima posible. Esto es especialmente relevante a medida que el Ejército pretende internalizar las recientes lecciones aprendidas de sucesos del alto perfil.

Esto también ayuda a demostrar por qué una adopción no oficial de un enfoque de “cero defecto” —una frase que ganó prevalencia en el Ejército durante los años noventa— sería desafortunada. Mientras el Ejército parece estar listo para comenzar una reducción considerable de unidades



(Ejército de EUA)

El Sargento Christopher Meinke, izquierda y el Sargento Shawn Hatley, ambos integrantes de la Tropa A, 3er Escuadrón, 7º Regimiento de caballería, llevan a cabo una operación de seguridad, cerca del lugar de un ataque de bomba contra un convoy estadounidense en el barrio de Adhamiyah, Bagdad, 21 de agosto de 2008.



Buques de desembarco en la orilla durante la marea baja desmontan la carga en Omaha Beach durante en los primeros días de la operación, a mediados de junio de 1944. Se observan globos de protección y el convoy de vehículos semioruga del Ejército que se forma en la playa. El LST-262 fue uno de los 10 LST tripulados por integrantes del Servicio Guardacostas que participó en la invasión de Normandía, Francia.

y personal, puede aumentar la presión de sólo promover o retener a las personas con un historial impecable, libre de todo defecto. Algunos oficiales y suboficiales, sumamente calificados, pueden encontrar que sus carreras no avanzan debido a un singular contratiempo que ocurrió bajo su cargo. Tal ambiente —o, incluso, la percepción de ese ambiente—podría tener repercusiones. Esto podría ayudar a llevar al Ejército hacia una cultura de aversión al riesgo, al inculcar una percepción de que los líderes no pueden darse el lujo de cometer ningún error. Los comandantes podrían, cada vez más, elegir “jugar a lo seguro” durante el entrenamiento y las operaciones de combate para evitar poner en peligro sus propias carreras. La adopción generalizada de tal mentalidad podría

hacer más difícil para los líderes del Ejército, en el futuro, tomar una decisión importante que lleva un riesgo significativo. Habría sido difícil, quizás imposible, para Eisenhower autorizar una invasión a Normandía, por ejemplo, si hubiera estado paralizado por una política de cero defecto o un clima de aversión al riesgo.

La mitigación del riesgo no es una ciencia exacta y no hay tal cosa como una decisión sin riesgo. El proceso es un arte y aunque se lleve a cabo brillantemente, los líderes todavía, de vez en cuando, tendrán que afrontar contratiempos, o hasta el fracaso total. La gran cantidad de decisiones por las que es responsable todos los días un líder de una organización, literalmente, puede tener efectos de vida o muerte, ya sea, directamente o a través

de repercusiones secundarias. Sin embargo, un líder no puede eliminar todos los riesgos en el campo de batalla moderno, porque ningún ser humano puede lograr tal estado final. Más bien, un líder, inteligentemente, debe asumir riesgos de manera deliberada, mientras busca mitigar el riesgo residual de la manera más inteligentemente posible. Los líderes no tienen otra opción sino cuidadosamente sopesar todos los diversos factores en el contexto de su mejor juicio y experiencia y, comprometerse con los que ellos consideran representan el mejor curso de acción, a pesar de la información contradictoria y, a menudo, incompleta.

A menudo, los verdaderos avances en el campo de batalla llegarán a través de “una disposición para aceptar riesgos y hacer las cosas de diferente

manera”.<sup>12</sup> Representan ejemplos de las operaciones *Overlord* y *Market Garden* que representaron tal aceptación de riesgo durante la Segunda guerra mundial, con resultados notablemente diferentes. En el futuro, el éxito del Ejército no puede resultar de la perfección absoluta, sino de experimentar, aprender del fracaso e implementar medidas lógicas para administrar el riesgo. Estas técnicas deberían instarse más bien que inadvertidamente limitarlas a medida que el Ejército se esfuerza por encontrar el equilibrio adecuado entre inculcar la rendición de cuentas y fomentar la toma de riesgos razonables. Estas dos áreas no son tratadas como metas mutuamente opuestas. En general, el Ejército debería apreciar el hecho de que cómo se maneje este tema ayudará a determinar la trayectoria del Ejército en los años venideros. **MR**

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. U.S. Army, ADP 3-0, *Unified Land Operations* (Washington, DC: Government Printing Office [GPO], octubre de 2011), p. 4.
2. U.S. Army, FM 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: GPO, marzo de 2010), págs. 3-11, 3-12.
3. U.S. Army, FM 3-07, *Stability Operations* (Washington, DC: GPO, octubre de 2008), p. 4-2.
4. U.S. Army, FM 5-19, *Composite Risk Management* (Washington, DC: GPO, August 2006), p. 1-3.
5. *The Oxford English Dictionary*, Second Ed., Vol. IV; preparado por J.A. Simpson y E.S.C. Weiner (Oxford: Oxford University Press, 1989), p. 332.
6. Kem, Jack D., “The Use of the Ethical Triangle in Military Ethical Decision Making” (Fuerte Leavenworth, Kansas, U.S. Army Command and General Staff College, 2009), p. 25.
7. Department of the Army, FM 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, octubre de 2006), p. 11-2.
8. U.S. Army, FM 3-24, *Counterinsurgency* (Washington, DC: GPO, diciembre de 2006), p. 1-27.
9. Michaels, Jim, “Top Officer Sees Military Caution as Backfiring” *USA Today*, 15 de junio de 2010, disponible en línea [http://www.usatoday.com/news/world/2010-06-15-iraq--afghanistan\\_N.htm](http://www.usatoday.com/news/world/2010-06-15-iraq--afghanistan_N.htm) (19 de marzo 2012).
10. FM 5-19, p. 1-2.
11. Bartone, Paul T., “Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?” *Military Psychology* 18 (Suppl.) (2006), S136.
12. Doll, Yvonne y Miller, Billy, “Applying the Kotter Model: Making Transformational Change in a Large Organization,” *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management* 8, no. 1 (2008): p. 53.