

La preparación de líderes para apoyar la reconstrucción

Teniente General (R) Frederic J. (Rick) Brown, Ph.D., Ejército de EUA

LA RECONSTRUCCIÓN DEL Ejército de Estados Unidos después de un compromiso extraordinariamente difícil y extendido, presenta difíciles desafíos. El Ejército está sumamente debilitado debido al compromiso extendido de la “guerra larga” —exacerbado por las presiones convergentes de la continua transformación y reorganización para el futuro (una tarea, una vez descrita por el director del Estado Mayor del Ejército como “parecido a diseñar un avión en vuelo”). Las intensas exigencias de misión han perdurado más de una década. En la actualidad, a las mismas le debemos agregar presiones sociales nacionales, tales como un rol mayor para las mujeres y relaciones sexuales abiertas.

No obstante el Ejército de Estado Unidos ha reaccionado bien, al innovar a medida que se reorienta y reforma. Las modificaciones de la brigada modular, para crear equipos de seguridad de transición que apoyan la asistencia de las fuerzas de seguridad, son claros ejemplos del rediseño institucional a fin de apoyar las operaciones de estabilización y acción decisiva.¹ Hoy en día, el Ejército debe complementar esta reacción organizacional con la doctrina; tácticas, técnicas y procedimientos (TTP, por sus siglas en inglés) y el desarrollo de líderes. Las relaciones ganadas a través de compartir las destrezas, conocimientos y actitudes (SKA, por sus siglas en inglés) necesarias son características del “poder blando” y

prerrequisitos para lograr el éxito en la maniobra de armas combinadas y las operaciones de seguridad en áreas extensas. Además, puede ser necesario modificar los procesos de mando del Ejército para mejorar la eficacia y eficiencia de las fuerzas operacionales y generadoras. De manera similar a cómo se iniciaron los cambios después de la guerra en Vietnam, las mejoras más importantes tanto en la metodología como en la ejecución eventual es probable que ocurrirían de “abajo arriba” —en el nivel de oficiales jóvenes y suboficiales que han enfrentado, repetidas veces, el espectro total de los ambientes operacionales. Hoy en día, los líderes de la Generación Y, que están acostumbrados al acceso global a través de la “computación en la nube”, buscan mejores prácticas por medio de la administración de información (IM, por sus siglas en inglés) y conocimientos (KM, por sus siglas en inglés) para cruzar las líneas de comunicaciones verticales organizacionales. Frustrados por las restricciones de colaboración impuestas por el Departamento de Defensa (DoD, por sus siglas en inglés), esperan cruzar los límites de la organización, función, nivel o cultura para colaborar como lo hicieron en combate —rutinariamente compartiendo conocimientos con clasificaciones de seguridad adecuadas, desplazando las prácticas previas en la guarnición para salvaguardar los conocimientos en las líneas de comunicación verticales organizacionales o funcionales a fin de proteger el terreno.² Las prácticas y herramientas

El teniente general (retirado) Frederic (Rick) Brown, Ph.D., Ejército de EUA, se retiró del Ejército en 1989, luego de haber servido 32 años en una variedad de asignaciones de mando y estado mayor. Egresó de la Academia Militar en West Point y luego asistió al Instituto Posgrado

en Ginebra, Suiza, como becado Olmsted, en dicha institución recibió títulos de Licenciatura y Doctorado. Ha publicado varios libros y artículos, así como numerosos documentos sobre asuntos de seguridad nacional.

necesarias para apoyar estas expectativas deben estar disponibles en la reconstrucción.

Una manera de generar las destrezas, conocimientos y características fundamentales del “poder blando” es a través de Equipos de Líderes (ToL, por sus siglas en inglés), al usar la formación de equipos de líderes de alto rendimiento y colaboración intensa a través de los límites organizacionales. El desarrollo de los ToL y las actuales evoluciones siguen los caminos de desarrollo de reconstrucción de “poder duro” del pasado los cuales fueron puestos a prueba después de la guerra de Vietnam. El concepto de los Equipos de Líderes también refleja la emergente estructura de adiestramiento y capacitación basada en resultados concebida para desarrollar a líderes adaptables y ágiles. Podría resultar instructivo hacer comparaciones de los procesos de desarrollo de tareas/condiciones/estándares y de destrezas, conocimientos y actitudes.

El camino personal a seguir de los Equipos de Líderes

En calidad de director del Estudio de Entrenamiento del Ejército en 1978, estuve encargado del desarrollo y justificación de los requerimientos de entrenamiento del Ejército. Concluí que era necesario racionalizar y concentrar el entrenamiento del Ejército —estructurarlo. Afortunadamente, subsecuentemente en 1979 fui asignado a servir como subcomandante de división de la 8ª División de Infantería, comandada por el General de División Paul Gorman. El general Gorman, junto con el general William DePuy, estaba en medio de un proceso continuo de elaboración del Sistema de Entrenamiento del Ejército. Debido a la extraordinaria aptitud y brillantez de Gorman en el diseño, en calidad de entrenador en el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército, se le asignó la comandancia de lo que llegó a ser el probador de entrenamiento de las tropas del Ejército en el Ejército de EUA en Europa, la 8ª División de Infantería.

A principios de la década de los años 1970, el TRADOC y el Instituto de Investigación

de Ciencias de la Conducta del Ejército (ARI, por sus siglas en inglés) habían demostrado innovadoras técnicas de entrenamiento para las unidades de maniobra, denominadas sistema de enfrentamiento táctico. Las escuadras y pelotones entrenados en el sistema de enfrentamiento táctico eran demostrablemente más letales y con más capacidad de sobrevivir después del entrenamiento. El general Gorman conceptualizó y, luego, invirtió fondos del TRADOC en las etapas iniciales del desarrollo del Sistema Integrado de Enfrentamiento de Múltiples Láseres (MILES, por sus siglas en inglés), un sistema que permitió a las compañías y batallones duplicar el combate terrestre de fuerza contra fuerza con el uso de láseres sin daño a los ojos en lugar de balas u otros tipos de proyectiles. En 1977, al general Gorman se le asignó comandar la 8ª División de Infantería (Mecanizada), donde hizo del Sistema de Enfrentamiento Táctico el elemento principal de entrenamiento para la preparación de la división. En 1979, el MILES estuvo listo para su prueba operacional y, si bien Gorman había sido reasignado, se escogió a la 8ª División de Infantería para que llevara a cabo la prueba ya que la rigidez de la misma exigía un “sistema” de entrenamiento holístico en el cual el Miles podía proporcionar mejoras duplicables en el entrenamiento colectivo. De hecho, la prueba operacional tenía que demostrar que el MILES podía servir como un sistema de instrumentación de fuego directo realista para proporcionar pos evaluaciones (AAR, por sus siglas en inglés) sumamente instructivas.

En calidad de subcomandante de la 8ª División de Infantería, dirigí la experimentación operacional del MILES, apoyado por el entonces mayor Larry Word del Instituto de Investigación de Ciencias de la Conducta del Ejército. Juntos con excelentes oficiales y suboficiales de los batallones de experimentación operacional, desarrollamos lo que llegó a ser el sistema estructurado de entrenamiento colectivo, en el cual usamos fuerzas opositoras, observadores/controladores y pos evaluaciones combinadas para entrenar las tareas/condiciones/estándares. Subsecuentemente, al ser asignado de subjefe de estado mayor de

entrenamiento en el TRADOC, supervisé la implementación del Sistema de Enfrentamiento Táctico para enseñar tareas/condiciones/estándares no solo en las maniobras de campaña en el Centro Nacional de Entrenamiento, sino también en los ejercicios de puesto de mando. La integración del Sistema de Enfrentamiento Táctico a un programa de aprendizaje estructurado según las tareas/condiciones/estándares superó nuestras expectativas. Generamos un considerable “poder duro” para apoyar las operaciones ofensivas y defensivas.

Más tarde, fui asignado a comandar el Centro de Blindados del Ejército de EUA, con la responsabilidad de desplegar el mejorado tanque *Abrams* (M1A2). Consciente de los efectos del uso de los simuladores computarizados en el entrenamiento, colaboramos con la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa para desarrollar un simulador de vehículo completamente blindado de bajo costo a fin de apoyar el entrenamiento *Abrams/Bradley*. El producto original, *Simulation Networking*, fue mejorado, renombrado y desplegado como el Entrenador Táctico de Combate Cercano. En ese entonces, debido a los bajos costos de operación de los simulacros, pudimos incrementar, de manera significativa, el nivel de capacidad de la fuerza montada al requerir el entrenamiento frecuente en difíciles ejercicios obligatorios y estructurados de fuego y maniobra de vehículos de combate blindados.

Conscientes de la importancia de las emergentes capacidades de información en el entrenamiento, a través de los esfuerzos de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada del Departamento de Defensa, nos dimos cuenta de que el flujo oportuno de datos e información entre los vehículos de combate podía proporcionar una ventaja decisiva en el campo de batalla —mejorando, en gran medida, el Mando en el Combate. Establecimos vínculos de datos de combate e indirectamente apoyamos la colaboración de líderes de combate con el Sistema de Información inter-vehículos, más tarde conocido como Mando en el Combate Brigada e Inferior de la Fuerza XXI (FBCB2, por sus siglas en inglés) y, luego, Rastreo de la

Fuerza Azul. Estos fueron claras mejoras de abajo arriba para los existentes Sistemas de Mando en el Combate del Ejército. El *Mando Tipo Misión* continuó, mientras apoyábamos la elaboración del Manual de Campaña 6.0, *Mission Command*, en 2003, más recientemente reforzado en 2012, por la Publicación de Doctrina del Ejército (ADP, por sus siglas en inglés) 6-0, *Mission Command*. Con la declaración, “La base fundamental del mando tipo misión es crear la confianza y comprensión mutua necesaria entre superiores y subalternos” se reflejó un enfoque cada vez más personal en el desarrollo del “poder blando”, con sus destrezas, conocimientos y actitudes y, el “poder duro” y sus tareas/condiciones/estándares.³

Estábamos atrasados en el uso de la tecnología de información, mientras empezamos a intercambiar información de combate y de administración de información (IM, por sus siglas en inglés). Al reflejar la preocupación de que los grandes sistemas del Ejército emergentes, especialmente, *Army Knowledge Online* (AKO, por sus siglas en inglés), no eran lo suficientemente fáciles para los usuarios, se me pidió ser el tutor de mayor antigüedad para una extensión de IM. Subsecuentemente, varias redes de usuarios prototipos usadas en Irak demostraron el probable uso táctico de IT/IM. Simultáneamente, a medida que se hacía más fácil de usar, poco a poco, AKO alcanzó su gran potencial.

Sin embargo, todos percibimos que podía y debía haber más que la IT/IM. Los líderes actúan para hacer que se den las cosas. Ya había la tecnología para formar grupos de líderes que colaboran para mejorar el rendimiento en los foros profesionales —hoy en día, reconocidos como sitios entre todos, tales como *Facebook* y el creciente *MilSuite* en *Army Knowledge Online*. Influenciado por el poder de la colaboración emergente entre los líderes demostrada por el foro *Companycommand.mil* en la Academia Militar de EUA me convertí en el tutor de mayor antigüedad para la administración de conocimientos del Ejército, en donde desarrollé lo que en la actualidad se conoce como el Sistema de Conocimientos de Mando en el Combate (BCKS, por sus siglas en inglés). Las comunidades

cibernéticas *CAVNET* [de caballería] y *Iron Horse Net* [de la 4ª División de Infantería] y foros tales como la *NCO Net* [de suboficiales] y *S1 Net* [Personal] lograron gran éxito mientras crecían los medios de comunicación social. Además, creció la administración de conocimientos del Ejército, lo que produjo conocimientos procesables compartidos. La comprensión procesable estaba por llegar.

Cuando me solicitaron dar una explicación más amplia del *BCKS* al liderazgo del Ejército, lleve a cabo seminarios en todas las grandes escuelas del TRADOC y en todos los comandos en el nivel del Cuerpo de Ejército en todo el mundo. Todos los seminarios incluyeron al comandante y sus subalternos claves. La explicación del *BCKS* fue seguida por una discusión de cómo podía ser usado para resolver problemas del comando planteados por los subalternos. El *BCKS* fue concebido por ellos para ellos, una herramienta creada de abajo

arriba, no impuesta de arriba abajo. Luego, los líderes se retiraron, al regresar describieron al comandante cómo proponían usar el *BCKS*. Yo estaba disponible para asesorar tanto a los oficiales de mayor antigüedad como a los subalternos sobre las opciones para la implementación del *BCKS*.

Casi a mitad de las explicaciones en los seminarios de *BCKS*, me di cuenta de lo que hacíamos, formar una comprensión procesable para usar el *BCKS* en equipos de líderes en organizaciones o unidades para dicho propósito. La administración de información y conocimientos era necesaria pero insuficiente. El trabajo coordinado de los líderes para un propósito común y cruzando distintas barreras según lo requerido para desarrollar relaciones positivas, debía ser el resultado práctico deseado para las cadenas de mando.⁴ Rápidamente nos encontramos con la necesidad de generar una característica de consenso y relaciones compartidas de “poder blando” y, ahora estábamos



(Guardia Nacional de Ejército, 1º Sgto. Jim Greenhill)

El general de división Patrick Murphy, Ejército de EUA, oficial ayudante de la Guardia Nacional del estado de Nueva York, da una presentación de información al general Frank Grass, Ejército de EUA, Jefe del Departamento de la Guardia Nacional, durante una visita a las áreas afectadas por el huracán Sandy en Nueva Jersey y Nueva York, 2 de noviembre de 2012.

seriamente apoyando al mando tipo misión.

Me di cuenta de que debía considerar muy bien el *qué* y luego desarrollar el *cómo*, para formar equipos de líderes a fin de mejorar la administración de información y los conocimientos del Sistema de Conocimientos de Mando en el Combate tanto para los equipos de pares como equipos compuestos por líderes y subalternos. La percepción principal era que estos seminarios, en realidad, eran ejercicios de desarrollo de equipos —luego descritos como ejercicios de equipos de líderes (LTX, por sus siglas en inglés). Las pruebas de principio antecedieron o tuvieron lugar simultáneamente en el I Cuerpo de Ejército y la 10ª División de Montaña, lo cual desarrolló una comprensión procesable compartida en los equipos de líderes que se preparaban para el servicio en Afganistán.

El siguiente paso era establecer exactamente lo que hacía excelentes a los equipos de líderes. Afortunadamente, 12 años de mando de unidad combinado con numerosas visitas de observación a distintos centros de entrenamiento de combate, produjeron una hipótesis basada en experiencias que fue confirmada por otros cinco años de investigación personal constante. El alto rendimiento de los equipos de líderes se basa en destrezas, conocimientos y actitudes compartidas de propósito, confianza y capacidad mutua y la resultante confianza mutua entre todo integrante de un equipo de líderes específico, ya sea, si estuviera compuesto de pares u oficiales superiores y subalternos. Estos resultados fueron ilustrados en distintos documentos contemporáneos.⁵

Influenciado por el creciente éxito del BCKS en el Ejército, el general John Craddock, comandante de Comando de EUA en Europa (EUCOM), me pidió usar la administración de información y conocimientos en el EUCOM—Conjunto, Interinstitucional, Intergubernamental y Multinacional (JIIM, por sus siglas en inglés). Llevábamos a cabo múltiples seminarios en todas las direcciones del cuartel general del EUCOM y, luego, en 10 oficinas de colaboración de defensa y con los equipos de país. En este momento, mejorar la administración de información y conocimientos

casi se convirtió una meta secundaria; el resultado deseado era equipos de líderes de alto rendimiento que trascendieran muchos límites de JIIM de la organización, función, nivel o cultura. En 2007, cambié el nombre de la iniciativa a Equipos de Líderes, delineándola, en esencia, como un diagrama Venn que existe en la intersección de la administración de información, administración de conocimientos y desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento.⁶ Una cultura de Equipos de Líderes tanto en el EUCOM como en las redes verticalmente trabajadas desde el estado mayor conjunto hasta las organizaciones de “primera línea” proporcionó la libertad de una colaboración intensiva entre los equipos de líderes existentes y completamente operacionales. La interacción de estos tres componentes de ToL, facilitó un ambiente colaborador constante, el desarrollo de equipos y la confianza mutua, lo cual permitió que los integrantes que formaban parte en las operaciones JIIM hicieran y ejecutaran las decisiones mientras rápidamente compartían lo que habían aprendido. En las figuras que se presentan a continuación hay dos presentaciones visuales del marco conceptual —de arriba y de lado. Una vista lateral, tal vez, sea más representativa del ToL porque la presentación de un banquillo destaca que hay más en el concepto ToL de lo que muestra un diagrama Venn. La esencia del valor agregado de los ToL es la combinación de las patas que soportan el asiento del banquillo mostrada en la vista lateral. El concepto ToL es todo el banquillo; el asiento del banquillo se convierte en un propósito duradero, no solo las patas. El construir bien el asiento parece ser un punto clave en la presentación exitosa del concepto ToL y su subsecuente institucionalización.

El punto de esta larga explicación es que, al estar influidos por las percepciones personales y recuerdos de los procesos implicados en el desarrollo del Sistema de Entrenamiento del Ejército, hemos desarrollado el concepto de Equipos de Líderes de manera parecida —lo hemos puesto a prueba, arreglado y nuevamente lo hemos puesto a prueba— durante la pasada década para abordar un desafío actual de similar magnitud. Es



Figura 1. Equipos de líderes (de arriba)

decir, el desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento posee relaciones productivas y usa la información de tecnología, la administración de información y los conocimientos para formar equipos a través de los límites de la organización, función, nivel o cultura en apoyo a políticas y programas de seguridad nacional.⁷

Una “prueba” corroborante era el ToL del EUCOM según lo reconoció el general Bantz J. Craddock, comandante del EUCOM/SACEUR [Comandante Aliado Supremo en Europa] de 2007 a 2009. Él escribió:

“Durante mi cargo en calidad del Comandante del EUCOM, una de las dos ‘victorias’ más importantes fue la aceptación, por parte del comando, del concepto de Equipos de Líderes. Sin lugar a dudas —el concepto ToL era y sigue siendo lo que hace posible un estado mayor de rendimiento mucho más alto, un incremento en las comunicaciones horizontales y verticales, así como prioridades comunes y enfoque de iniciativas. Esto —el concepto ToL— no es una solución milagrosa, ni una idea ilusoria— más bien,

el uso de procedimientos bien informados, considerados y eficaces por profesionales talentosos— comenzando con una serie de “¡ajás!” que rápidamente se convirtieron en auto generadores. Aunque abrumado por el crecimiento del comando, gracias al concepto ToL, basado en el precedente de ToL, me siento cada vez más entusiasmado con lo que ofrece este programa al conjunto del Gobierno de EUA y las organizaciones multinacionales”.

El haber sido personalmente responsable de distintos caminos paralelos de desarrollo tanto del Sistema de Entrenamiento del Ejército —el “poder duro”— como del concepto genérico de los Equipos de Líderes —el “poder blando”— en los últimos 30 años, considero que el potencial de rendimiento de los ToL —la administración de información x, la administración de conocimientos x la formación de equipos de líderes de alto rendimiento— es igual o, tal vez, superior al rendimiento mejorado rutinariamente, logrado por el paradigma Observadores/Controladores x Fuerza Opositora x pos evaluaciones x sistemas

de información del muy exitoso Sistema de Entrenamiento del Ejército. Considero que la calidad del desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento que comparten destrezas, conocimientos y actitudes, mientras mejoran la administración de información y conocimientos que se logra a través del concepto ToL para el Ejército en apoyo al mando tipo misión y los usos JIIM más generales “se debe” al Sistema de Entrenamiento del Ejército, el cual especialmente aprovecha los beneficios de entrenamiento con las interacciones de Observadores/Controladores y pos evaluaciones que proporcionan entrenamiento referente a las tareas/condiciones/estándares. Ambos parecen ser descubrimientos que beneficiaron el arte y ciencia emergente de ese entonces, para mejorar de manera significativa el rendimiento de los equipos humanos. De manera combinada, pueden ser estratégicamente decisivos en apoyo al arte de mando y ciencia de control.

El dominio de las tareas/condiciones/estándares logrado en el Sistema de Entrenamiento del Ejército es el tan eficaz “poder duro” necesario en las exitosas operaciones ofensivas y defensivas. El desarrollar las relaciones positivas de los equipos de líderes a través de los límites mediante las destrezas, conocimientos y actitudes compartidos, garantiza el “poder blando” dominante necesario para llevar a cabo exitosamente las operaciones de estabilización y apoyo civil.⁸ Parece indudable que seguirán los usos mucho más generales de JIIM, tal como el apoyo a la imposición de la ley civil.

Cómo construir el “asiento del banquillo de ToL”

Toda la bondad esencial y evidente en compartir los datos e información, el desarrollo de conocimientos y, eventualmente, una comprensión procesable para resolver problemas debería hacer la colaboración la cura evidente para tomar mejores decisiones. No lo es. A menudo, el compartir información y conocimientos, confronta resistencia, especialmente, a través de las líneas de comunicación verticales en las organizaciones burocráticas gobernadas por los que compiten

por el poder, posición y recursos —ninguna colaboración beneficiosa, más bien un concurso de voluntades.⁹ Una situación en donde todos ganan, solo puede venir después de la intervención de los líderes superiores para fomentar la colaboración informal a través de los límites, junto con la institucionalización de las prácticas organizacionales de los ToL.

El compartir información y conocimiento en apoyo de los ToL requiere alguna medida de destrezas, conocimientos y actitudes que deben ser poseídos y compartidos por todos los integrantes de todo equipo de líderes si ha de ser exitoso. El desarrollar el sentido de compartir no es algo de otro mundo. En primer lugar, debemos trabajar juntos para desarrollar un propósito compartido en el equipo. ¿Cuál es el propósito de formar un equipo? Mientras se define el problema juntos, se desarrollan capacidades compartidas. Se comienza a tomar en cuenta el problema abordado por el grupo a través de la comprensión de las capacidades del uno y del otro. Por medio de este proceso, se fomenta la confianza. En la medida que aumentan estas destrezas, conocimientos y actitudes compartidas—propósito, confianza y capacidad— se mejora el rendimiento del equipo de líderes. Mientras se dan las mejoras, se fomenta la confianza mutua. Si se comparten completamente las destrezas, los conocimientos y las actitudes entre todos los integrantes del equipo, especialmente, a través de los límites organizacionales, ocurre el creciente rendimiento por sí solo. Un equipo de líderes de alto rendimiento —la pata del liderazgo de los ToL— ha sido generado, frecuentemente, estimulado a través de un corto ejercicio de pensamiento rápido de los equipos de líderes. (El éxito produce “campeones”, completamente sumergidos en el concepto, el cual luego se difunden en las prácticas de “sus” ToL a través de los límites organizacionales. ¿Parece sencillo? Lo es, tal como un proceso de pensamiento de pos evaluación comparable se ha usado para generar el “poder duro”.

La tasa de mayor proliferación del concepto ToL es influenciado por el ambiente de colaboración global que hay en la estructura organizacional

del “campeón”. Este es el asiento del banquillo, en el que se integran las prácticas de los ToL en la rutina de las organizaciones. Más fácil es la presencia en organizaciones motivadas a compartir datos e información, aprovechando la disponible administración de información y conocimientos —todos juntos proporcionan una situación donde todos ganan. En un ambiente cerrado, reactivo y compartimentado, el sentido de compartir se considera como “yo gano, usted pierde”, el “campeón” necesita el apoyo de oficiales superiores para “probar la colaboración informal”. Los resultados convencerán a los escépticos.

Un asunto central en la presentación de los ToL es demostrar cómo combinar mejor las actuales prácticas para compartir de una manera que aproveche los distintos puntos fuertes nacionales importantes. Estos puntos fuertes constituyen la cultura compartida de la “iniciativa yanqui”, la capacidad de descubrir “soluciones alternas” y la creciente disposición de los participantes de la Generación Y de colaborar, al aprovechar varias listas de dirección y redes sociales. Evidentemente, los equipos de líderes pueden acelerar el uso de estos puntos fuertes a través de los límites organizacionales.

La lubricación de la toma de decisiones que se toman a través de los límites organizacionales es apoyada por las tres patas de los ToL, que al interactuar fuertemente en el asiento de los ToL, apoya el comportamiento adaptable. La búsqueda de propósito, confianza y capacidad mutua desplaza al líder “fuera de su marco”. De hecho, los usos más exitosos de los ToL pueden ocurrir si el compartir datos e información se dan a través de las organizaciones compartimentadas con límites previamente impermeables. Las mejoras modestas en la toma de decisiones que resulta al compartir información y, con suerte, conocimientos, pueden parecer significativas en comparación con la falta previa de ninguna colaboración. El más se convierte en “mejor” y, a través de la observación de los efectos de “mejor”, se generan los “creyentes” de los ToL.

La confianza mutua requerida para lograr el alto rendimiento extiende los horizontes. Si

los integrantes del equipo avanzan a través de los límites organizacionales a nuevas áreas y se les presentan consideraciones imprevistas, las mismas influyen en las decisiones del otro lado de los límites, cualquiera que sean los mismos.¹⁰ Las interacciones de las tres patas de la estructura de los ToL directamente contribuyen a la ampliación de los horizontes de los líderes y, tal vez, al desarrollo de la comprensión procesable de cómo abordar y lograr el propósito por el cual se generó dicho equipo de líderes. Es probable que un líder con capacidades ampliadas sea un líder más adaptable, al poner en práctica el mando tipo misión si participa en los procesos de planificación o si practica el ToL a través de organizaciones conjuntas, interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales.

Las destrezas, conocimientos y actitudes compartidas de alto rendimiento, especialmente, la confianza y capacidades compartidas, se convierten en multiplicadores de rendimiento mientras que surgen nuevos propósitos de misión en condiciones ambiguas e impredecibles. El general Martin Dempsey, en ese entonces, comandante del TRADOC, observó lo mismo en una discusión del mando tipo misión.¹¹ El equipo de líderes, ya en un estado de alto rendimiento debido a la presencia de destrezas, conocimientos y actitudes compartidas que llevaron al éxito y a la resultante confianza compartida, puede responder más rápidamente a la incertidumbre. La confianza y las capacidades compartidas proporcionan una robusta libertad de acción si surgen nuevos propósitos.

El sentido de compartir sería más eficaz de abajo arriba, dónde y cuándo tanto la distancia como el tiempo puede reducirse a cero para apoyar la adaptación como lo puedan dictar los conceptos operacionales. Se puede compartir información y conocimientos a la derecha, a la izquierda, de arriba y de abajo a través de los límites de la organización, función, nivel y cultura. Los beneficios de la eficacia más destacados pueden ser a través de niveles. En el nivel superior se busca la realidad del nivel inferior y los que están en el nivel inferior valoran una advertencia de lo que puede estar sucediendo en la organización o función —un

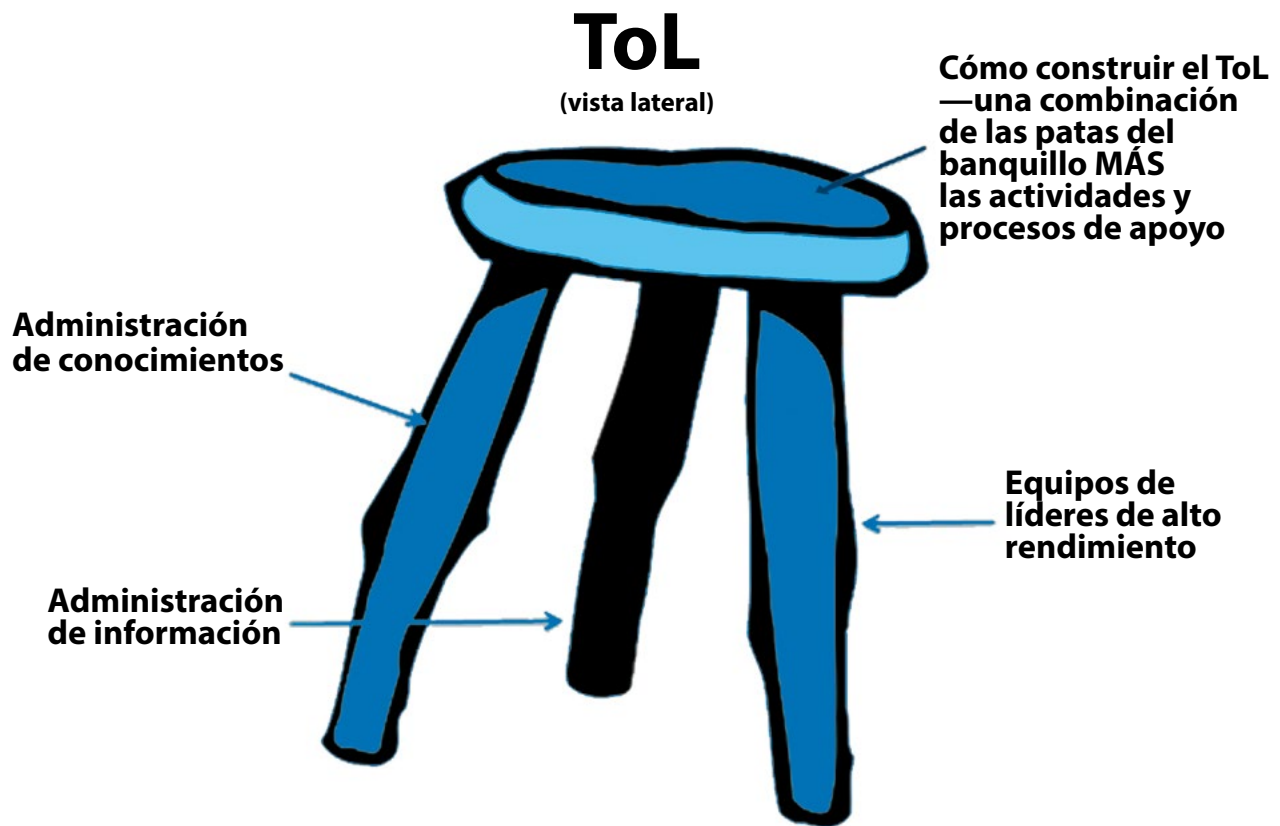


Figura 2. Equipos de líderes (vista lateral)

beneficio mutuo. Una situación donde todos ganan. Esto precisamente era el estímulo en el desarrollo de las capacidades de administración de información y conocimientos del FBCB2 en apoyo a los foros profesionales en el Sistema de Conocimientos del Mando en el Combate.

Las destrezas, conocimientos y actitudes de equipos de líderes de alto rendimiento en el concepto ToL pueden ser generados a través de la combinación de todos los ambientes mediante ejercicios estructurados comparables con los ejercicios de entrenamiento situacional que se desarrollan para apoyar el entrenamiento de tareas del “poder duro”. Se puede estructurar el desarrollo de equipos de líderes de alto rendimiento con base en prácticas sugeridas en los ejercicios de equipos de líderes o prácticas no estructuradas (auto guiadas). Puede ser con o sin instructor o tutor; en grupos o virtualmente.¹² En todo caso, el uso de ToL produce algunos

“campeones” exitosos que han sido influenciados positivamente por sus experiencias en los ToL. Estos “campeones” luego recomendaron a sus amigos el ToL que comprendían y habían adaptado en la práctica. Entonces, convencidos de relatar sus experiencias a sus socios de grupos y virtuales, expandieron aún más el uso de los ToL. Les contaron a sus amigos, los beneficios de la confianza, propósito y capacidades compartidas, todos estos reforzados por el cimiento de la seguridad compartida —¡el éxito que genera éxitos mayores! Todos ocurren sin orientación de arriba abajo con un entusiasmo de abajo arriba. Esta es la magia de los ToL.

Mediante el estímulo de la comprensión procesable compartida de los desafíos y soluciones a través de todo límites de las asociaciones humanas, el uso de los ToL en la preparación general de líderes puede y debe estimular mejoras significativas en tanto la eficacia como en la eficiencia en el Ejército

de EUA y fuera de sus confines. El ToL aprovecha la iniciativa individual de EUA de “dígame qué hacer, no cómo hacerlo” —lo que acelera las capacidades nacionales de administración de información y conocimientos, la característica de liderazgo de compartir y formar equipos de la Generación Y y cruzar los límites tradicionales para producir recompensas frecuentemente imprevistas mientras los equipos de líderes atípicos comparten sus destrezas, conocimientos y actitudes. Mientras los líderes de mayor antigüedad cedan más el control rígido y alienten la colaboración informal de abajo arriba, sus organizaciones lograrán un nivel más alto de rendimiento. Cuando los líderes de mayor antigüedad agregan la formación de los equipos a través de límites organizacionales y las oportunidades de colaboración en su orientación e intención, mayores serán las oportunidades para los subalternos de ampliar las posibilidades de

formar equipos que fomentan la administración de información y conocimientos.

En resumen, el concepto ToL incluido en la preparación de líderes estimula nuevas perspectivas y comprensiones sobre el arte de lo posible en la adaptación ante la incertidumbre sumamente imprevisible a través de una combinación de tecnología de información, administración de información y conocimientos en el arte del desarrollo y mantenimiento de equipos de líderes de alto rendimiento. Todos los elementos son impulsados por el poder de cruzar los límites, al posibilitar, por no decir estimular respuestas directas e inmediatas de abajo arriba para resolver problemas y enfrentar desafíos imprevistos, mientras fomentan relaciones —el decisivo “poder blando” que apoya la seguridad de extensas áreas y operaciones de maniobra de armas combinadas.**MR**

Referencias bibliográficas

1. Capitán Bolton, Daniel, “The MBSFA,” *Armor* (mayo-junio de 2010).
2. Las restricciones de las líneas de comunicación verticales inviolables pueden ser devastadoras. Una organización con líderes talentosos inundados en un clima que no actúa en el nivel más inferior a pesar de las capacidades de los líderes individuales. Hace que la “iniciativa yanqui” se esconda en clandestinidad para evitar una cultura organizacional que inhibe la colaboración.
3. Manual de Campaña del Ejército de EUA 6.0, *Mission Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003), p. 1-18. Un principio de mando tipo misión: “Formar equipos cohesivos a través de la confianza mutua”, ADP 6.0, 2. Hoy en día, se desarrollan las tácticas, técnicas y procedimientos de apoyo en el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas.
4. El conocimiento procesable es necesario pero no suficiente. Se necesita más que conocimientos para prevalecer; una comprensión procesable es indispensable para mantenerse “delante de la curva en lugar de atrás de la misma”.
5. Brown, Frederic J., *Vertical Command Teams*, IDA D-2728, junio de 2002, p. 142; Brown, Frederic J., *Building High-Performing Commander Leader Teams: Intensive Collaboration Enabled by Information Technology and Knowledge Management*, IDA D-3348, diciembre de 2006, p. 187.
6. Véase Bradford, Zeb y Brown, Frederic, *Teams of Leaders: The Next Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 07-2, mayo de 2007; “Teams of Leaders: An Implementation Force Multiplier” capítulo 7 en *America's Army, A Model for Interagency Effectiveness* (Westport Connecticut: Praeger, 2008) y Brown, Frederic, *Teams of Leaders in U.S. European Command: A Soft-power Multiplier*, AUSA ILW Landpower Essay 09-2, junio de 2009 para más discusión sobre los orígenes del ToL.
7. Esto ha sido un esfuerzo colectivo con un significativo nivel de apoyo del Dr. Rick Morris, Dr. Mike Prevou y TCnel Brad Hilton.
8. El sentido de compartir y el fomento de consenso del “poder blando” es de igual importancia en el desarrollo de esenciales relaciones federales, estatales y locales positivas en la administración eficaz de emergencias internas. Véase Christine Le Jeune, *Consequence Management: Steps in the Right Direction?* AUSA ILW National Security Watch NSW 10-2 8, septiembre de 2010. Piense en ToL.
9. Véase Giegerich, Bastian, “Budget Crunch: Implications for European Defence,” *Survival* 52, agosto-septiembre de 2010, págs. 87-98.
10. La confianza mutua recibe se destaca más en las discusiones contemporáneas de la implementación de prácticas de “doble llave” de las armas nucleares para asegurar la información altamente clasificada en la era post Wikileaks (Manning y Snowden).
11. Dempsey, Martin E., “A Campaign of Learning: Avoiding the Failure of Imagination” (Kermit Roosevelt Lecture), *RUSI Journal* 155 (junio-julio de 2010): págs. 6-9. “La colaboración y confianza son tan importantes como el mando y control.”
12. Véase el Centro de Excelencia de Mando Tipo Misión desarrollado por el “EUCOM Teams of Leaders Coaching Guide,” versión 1.0., 3 de marzo de 2009.