



El retrato oficial de la Casa Blanca de Dwight D. Eisenhower.

James Anthony Wills

# El Foro de empresarios de defensa

## Cómo desarrollar una cultura de innovación

Mayor Nathan Finney, Ejército de EUA y  
Teniente coronel Curtis Taylor,  
Ejército de EUA

*El teniente coronel Curtis D. Taylor es un oficial de artillería asignado al Programa de Estudios de liderazgo estratégico avanzado, Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Fungió en calidad de comandante del 3er Batallón, 66º Regimiento de artillería en Paktika, Afghanistan y Grafenwoehr, Alemania. Cuenta a su haber con un MMAS. Entre sus asignaciones previas se encuentra despliegues en Irak y Afganistán.*

*El mayor Nathan K. Finney es un estratega del Ejército y ex oficial de artillería en la Región de la Capital nacional. Fue integrante fundador del Foro de empresarios de defensa. El mayor Finney cuenta a su haber con dos M.P.A. de la Universidad de Harvard y de la Universidad de Kansas y una Licenciatura en Antropología de la Universidad de Arizona. Entre sus asignaciones previas se encuentran despliegues en Irak y Afganistán.*

*Si combina una cultura de disciplina con una ética de emprendimiento, obtiene la alquimia mágica del gran rendimiento.*

—Jim Collins, en *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and others Don't*

**E**n una fría tarde de octubre de 1920, dos jóvenes oficiales quienes compartían un dúplex en el Fuerte Meade, Maryland, se reunieron con sus esposas para cenar tranquilamente, lo que

probablemente cambió la historia de Estados Unidos. Durante años, estos dos oficiales mantuvieron una opinión poco popular, casi herética— de que los tanques usados solo con éxito limitado en la Primera Guerra Mundial, poseían la clave de la victoria en cualquier guerra terrestre futura en Europa. Sus nombres eran el Capitán Dwight Eisenhower y el Mayor George Patton. Ambos oficiales habían sido víctimas del criticismo por sus ideas. En el caso de Eisenhower, su artículo publicado en *Infantry Journal* acerca de las fuerzas blindadas le

dio una severa condena por parte del jefe de infantería, quien le garantizó que su opinión poco ortodoxa le garantizaba una carrera como entrenador del equipo de fútbol del Fuerte Meade.<sup>1</sup> Patton hizo un chapoteo similar con una carta publicada en *Calvary Journal* en donde abogaba por la creación de un Cuerpo de tanques independiente.<sup>2</sup> Más tarde, los historiadores citaron estos artículos como “nada menos que una doctrina de tanque sugerida para la siguiente guerra... lo que estos dos advenedizos oficiales de tanque estaban sugiriendo alteraría toda la doctrina de la guerra terrestre.”<sup>3</sup>

Su invitado esa tarde era una estrella emergente del Ejército en ese momento, el General de brigada Fox Connor. Connor conocía a Patton desde hacía años, pero acababa de conocer al joven Capitán Eisenhower. Al terminar la cena, los tres oficiales y sus respectivas esposas se dirigieron al área centralizada de vehículos para conducir un tanque británico Whippet. Connor quedó muy impresionado con Eisenhower y sus ideas sobre una guerra blindada futura que lo invitó, a solicitud de Patton, a convertirse en su oficial ejecutivo de brigada. Décadas más tarde, el presidente Eisenhower citaría a Connor como su mentor más importante durante su largo ascenso desde su grado de teniente hasta el de Comandante en Jefe.

Patton y Eisenhower iban a usar una expresión moderna, innovadores disruptivos. Estaban poniendo en práctica soluciones innovadoras y planteamientos creativos a un problema noble que enfrentaba su servicio (cómo utilizar con eficacia los tanques).<sup>4</sup> Sin embargo, sus ideas desafiaban y hasta amenazaban a las organizaciones establecidas y las tradiciones de sus respectivas ramas de servicio. La historia de innovación militar revela que esto no es un fenómeno nuevo. De hecho, la mayoría de las ideas revolucionarias emergen de los profesionales de menor antigüedad —que es poco probable puedan mejorar o implementar sus innovaciones con la camisa de fuerza que representa la burocracia militar. Lo que necesitan estos innovadores es lo siguiente:

- ◆ Un medio para conectarse entre sí, a fin de mejorar e incubar sus ideas;
- ◆ Un foro para discutir sus ideas y
- ◆ Un mentor comprensible que pueda ayudarlos a vencer los obstáculos burocráticos necesarios para superar o administrar la resistencia institucional ante la innovación.

Nuestra capacidad para innovar y adaptarnos a circunstancias cambiantes es una de las más grandes ventajas asimétricas de las fuerzas armadas de EUA. Una considerable cantidad de ideas innovadoras en el servicio han provenido de integrantes leales, especialmente, de los grados de menor antigüedad —personas quienes ven los problemas en el nivel táctico y pueden crear y compartir soluciones innovadoras. Los innovadores internos quienes exitosamente implementaron sus ideas, por lo regular, las desarrollan y mejoran a través de redes informales, periféricas a las personas con las que trabajan cotidianamente. Estas redes proporcionan una zona donde se permite cometer errores y donde hay defensores energéticos.

Casi un siglo después de que Eisenhower y Patton desafiaron los dogmas de su época, seguimos observando una dinámica similar. El soldado masculino y femenino joven y energético está saliendo de una década de conflictos lleno de ideas y habilitados con la autonomía encontrada en un campo de batalla complejo. Mucha innovación que probó ser vital para nuestro éxito en Irak y Afganistán — desde la adaptación de vehículos que protegen a los soldados contra los dispositivos explosivos improvisados hasta los programas que rastrean volúmenes de informes de inteligencia— que, de hecho, fueron desarrollados por oficiales de menor antigüedad y suboficiales innovadores quienes lucharon en el frente. Estos fueron los innovadores del campo de batalla quienes gradualmente ayudaron a nuestro Ejército a adaptarse a las rápidas situaciones cambiantes en el terreno.

En la medida en que replegamos a nuestras fuerzas comprometidas en conflictos de gran envergadura, los líderes acostumbrados a contar con una gran autonomía y flexibilidad durante los despliegues, encontrarán pocas oportunidades de innovación. Debemos instar y equipar a estas personas energéticas e idealistas, o de otra manera se nos hará muy difícil mantenerlos en nuestras filas. Debemos facilitar su creatividad y aprovechar su capacidad innovadora, en lugar de perderlos tanto a ellos como sus ideas. En lugar de pasivamente esperar que tales innovadores desarrollen sus ideas, debemos ayudarlos a relacionarse el uno con el otro fuera del sistema burocrático. Debemos fomentar la creación y uso de mecanismos que ayuden a los innovadores a conectarse y a colaborar, encontrar el criticismo constructivo sobre sus ideas y desarrollar estrategias de implementación factibles.

## Cómo crear una cultura de innovación

Un análisis RAND de 1999 sobre la innovación militar, ordenado por el Ejército de EUA, usó estudios de caso para intentar comprender cómo los militares mejoran la eficacia en el campo de batalla.<sup>5</sup> Los estudios concluyeron que solo la necesidad de las fuerzas armadas no era suficiente para producir innovaciones exitosas. Los factores sociales y ambientales correctos deben impulsar las soluciones innovadoras más allá de las atracciones gravitatorias burocráticas de las cuales emergen. Si, de conformidad con Platón, la necesidad es la madre de la invención, entonces una cultura organizacional que fomenta la innovación debe convertirse en su padre.<sup>6</sup> La creación de la cultura correcta de innovación será esencial para superar los desafíos que enfrenta el Ejército a medida que entrenamos en una postura post-guerra de recursos fiscales decrecientes y una creciente incertidumbre global y estratégica.

Una cultura de innovación solo puede emerger dentro de una burocracia, si hay un mercado viable para tanto la creación de idea e incubación de la misma, así como un espacio seguro para llevar a cabo la prueba y error. Las ideas necesitan un lugar para poder germinar en el nivel del profesional y luego, pasar por un estricto proceso de evaluación por parte de los compañeros donde son mejoradas y desarrolladas. En la comunidad de negocios, las incubadoras para poner en marcha pequeños negocios como Techstars, el Laboratorio Harvard Innovation y la Escuela D en el Instituto de Diseño en Stanford, proporcionan esta función para las nuevas ideas de negocio.<sup>7</sup> Proporcionan un proceso riguroso pero flexible para generar, mejorar y seleccionar buenas ideas de negocios antes de que sean presentadas a los inversionistas y puestas en práctica.

El Departamento de Defensa (DoD) no cuenta con procesos similares a los de estas empresas para ayudar a lanzar estas nuevas ideas. Si bien muchos líderes de mayor antigüedad se dan cuenta de que, a menudo, nuestras mejores ideas surgen en el nivel básico

profesional, la realidad es que muy pocos innovadores en este nivel poseen la perspicacia burocrática y la experiencia práctica para convertir una buena idea en un cambio pragmático en la más grande burocracia de la Nación. Lo que necesitan estos innovadores es un mecanismo —independiente de la burocracia— que proporcione un lugar seguro para mejorar e incubar estas ideas a medida que emergen las mismas.

## El Foro de empresarios de defensa

Solo un mecanismo como el Foro de empresarios de defensa, fue desarrollado, fundado y ejecutado completamente por oficiales de menor antigüedad a través de todos los servicios de las fuerzas armadas en 2013.<sup>8</sup> Concebido como un foro basado en la web que reúne anualmente, en persona, a los participantes para fomentar la innovación en el DoD, el Foro de empresarios de defensa ha crecido en un movimiento de considerable diversidad. Sus integrantes van de sargentos a generales. Vienen de todas las ramas del servicio militar e incluye a civiles de la industria de defensa.<sup>9</sup> El Foro de empresarios de defensa auspició su primera conferencia anual el fin de semana del día de Colón, en 2013, en la Escuela de negocio Booth de la Universidad de Chicago. Más de cien hombres y mujeres de distintos grados, diferentes edades y de las cuatro ramas del servicio, se reunieron para discutir ideas innovadoras y proponer soluciones creativas para el desafío que enfrenta el DoD. Los tres



Soldados de la Compañía D, 2º Batallón, 5º Escuadrón de Caballería, 1º Equipo de Combate de Brigada, llevan a cabo un ejercicio de artillería con tanques en la base del Ejército Grafenwoehr, Alemania, durante el ejercicio de entrenamiento multinacional *Combined Resolve II*, 10 de junio de 2014.

Ejército de EUA, Capitán John Farmer

días de duración de la conferencia incluyeron una serie de discursos clave de innovadores exitosos del DoD y del sector privado. Las historias inspiradoras de presidentes de pequeños negocios y nuevas empresas de Internet, fueron seguidas por sugerencias de soluciones creativas para los problemas institucionales complejos tales como la prevención del suicidio y la reforma en adquisiciones. El último día, a los asistentes a la conferencia se les dio la oportunidad de exponer ideas creativas frente a un panel de inversionistas y oficiales militares de mayor antigüedad. Si bien la conferencia fue todo un éxito, su valor verdadero fue la creación de redes informales entre una nueva generación de empresarios militares. Estas redes continuarán fomentando una cultura de innovación a través de todo el DoD.

## Por qué es importante el Foro de empresarios de Defensa

El Foro de empresarios de defensa se desarrolla sobre una base bien establecida de oficiales militares que aprovechan los vínculos informales para mejorar sus respectivos servicios. Tome como ejemplo el *Militärische Gesellschaft*, “una sociedad de voluntarios para discutir asuntos militares” fundada por Gerhard von Scharnhorst a principios del siglo XIX.<sup>10</sup> Él imaginó que tal sociedad proporcionaría a los profesionales inteligentes y energéticos un medio para promover su conocimiento en el arte de la guerra. Los componentes clave de la sociedad fueron desarrollados de la siguiente manera:

- ◆ Soluciones por escrito de los problemas presentados;
- ◆ Mecanismos para imparcialmente evitar interferencias o la supresión de propuestas veraces, pero problemáticas; y
- ◆ Una comunidad que aprovecha el talento en el nivel de menor antigüedad y la experiencia en el nivel de mayor antigüedad.<sup>11</sup>

El Foro de empresarios de defensa no fue concebido como una copia del *Militärische Gesellschaft*, aunque algunas de sus metas son similares. Los creadores del Foro de empresarios de defensa, también, intentaron desarrollar una comunidad que apoyaría el desarrollo de jóvenes creativos prometedores. El propósito era instarlos a permanecer comprometidos con su arte y profundizar aún más su conocimiento personal y profesional.

Gran parte del tiempo como profesionales militares es consumido por nuestros trabajos. Sin embargo, algunos de nosotros buscamos la manera de ver más allá de las actividades actuales y hacia la comprensión de la verdadera naturaleza de la guerra. Buscamos la manera de desarrollarnos a nosotros mismos de manera que podamos jugar nuestro rol para satisfacer las necesidades de nuestra Nación. Los mecanismos tales como el *Militärische Gesellschaft* y el Foro de empresarios de defensa proporcionan un medio para tal autodesarrollo. Simultáneamente, nos acercan más a las redes de personas que pueden ayudarnos en la trayectoria de nuestro desarrollo, al ayudarnos a mejorar nuestra profesión y a nosotros mismos.

## Cómo superar la reacción anticuerpo a la innovación

En 1902, un joven oficial de la Armada de EUA desplegado en el Lejano Oriente, encontró una técnica británica para proporcionar, continuamente, buena puntería a bordo de una tambaleante cubierta de una nave.<sup>12</sup> Su nombre era Teniente William Sims. Antes de este descubrimiento, los artilleros estadounidenses esperaban a que el mar se calmara para reajustar, lo mejor que podían, la elevación de las armas. Al darse cuenta de la importancia de una capacidad permanente de fuego, Sims aprendió todo lo que pudo sobre la técnica británica. Envío sus hallazgos al liderazgo de la Armada y, en última instancia, proporcionó 13 informes por escrito mientras que, poco a poco, iba mejorando su técnica. Luego de su informe final, la Oficina de material bélico respondió con un lacónico mensaje en el cual decía que, concluyentemente, se había demostrado que sus técnicas no eran viables. Lejos de sentirse disuadido por tal respuesta, Sims persistió y con el tiempo le envió una carta al presidente Theodore Roosevelt. Afortunadamente para Sims, Roosevelt era un entusiasta naval y estaba buscando maneras de promover, en el extranjero, el poder marítimo de EUA. A fin de salvar al teniente Sims de una casi cierta corte marcial a manos de la Marina de guerra, el presidente Roosevelt ordenó una prueba objetiva de las destrezas de los artilleros de largo alcance de la Marina. En definitiva, la prueba reveló la necesidad de adoptar la técnica del teniente Sims y al joven oficial se le nombró de “inspector de tiro al blanco” de la Escuela de artillería Naval. Mediante un hábil uso de competencia durante



**DEFENSE ENTREPRENEURS FORUM**

HOME ABOUT US DEF CONFERENCE DEFIX WHITEBOARD DEF INITIATIVES

**DEF** is an independent group of emerging defense leaders that strive to solve national security problems from the bottom-up by exposing Defense professionals to the techniques and experiences of civilian innovators and social entrepreneurs.

**DEF Innovation Competition**  
Have an idea that could improve National Security?  
[CLICK HERE](#)  
\$5000 in prizes available

**Read our Blog**

If You Give an Engineer a Toy: Building a Better Command Center  
6 MONTHS AGO

Why the Defense Entrepreneurs Forum Matters: Peripheral Networks & Innovation  
7 MONTHS AGO

The Athena Project - A Roundup of Our Waterfront Event  
7 MONTHS AGO

[Get Updates from Us!](#)

el entrenamiento, por varios años, el teniente Sims instituyó la “continua práctica de puntería” en toda la Marina estadounidense, que sin duda alguna, ejerció una gran influencia en su capacidad de hacer frente a la Armada alemana en el Atlántico norte al inicio de la Primera Guerra Mundial.

La comunicación directa de los tenientes con su Comandante en Jefe acerca de problemas relacionados con el servicio, obviamente no representa un método conveniente de institucionalizar una reforma. Sin embargo, el ejemplo de Sims demuestra que nuestras mejores ideas, a menudo, se encuentran en los escalones más inferiores de la organización, donde los profesionales de menor antigüedad ven, diariamente, las consecuencias de la ineficacia. La burocracia, a pesar de las mejores intenciones de personas bien intencionadas, a menudo, reaccionarán ante estas innovaciones disruptivas con una respuesta tipo “anticuerpo” porque, naturalmente, las innovaciones amenazan la especialización y eficacia que hacen a esa burocracia estable y exitosa. De ahí que, la solución no es escribir al Presidente sino comunicarse con

redes periféricas tales como el Foro de empresarios de defensa, donde las ideas pueden desarrollarse, mejorarse, criticarse y, algunas veces, eliminarse, hasta tanto surja la mejor en un mercado competitivo de ideas. Las propuestas, suficientemente incubadas que surgen de esta manera pueden formar decisiones pragmáticas en la institución.

A diferencia de Silicon Valley, donde el Mercado proporcionaría apoyo al desarrollo para las nuevas empresas innovadoras, la innovación militar no cuenta con este apoyo. A fin de seguir prosperando en un mundo complejo, las fuerzas armadas necesitan mantener a los profesionales dedicados quienes pueden promover los cambios desde la organización. El Foro de empresarios de defensa, busca ser uno de los muchos foros comprometidos con esta iniciativa. Creado, fundado y completamente administrado por oficiales de menor antigüedad fuera de sus deberes oficiales, la meta de esta organización es apoyar los deseos de innovación de sus integrantes dentro de sus especialidades, no obtener acceso a los contratos gubernamentales, o defender los intereses parroquiales en el presupuesto de la Defensa.

Por ejemplo, algunas de las soluciones del fin de semana en Chicago incluyen el desarrollo del uso del programa de prevención del suicidio, una herramienta de evaluación de los medios de comunicación social para la educación militar profesional y un planteamiento de innovación para certificar a enfermeras militares para el cuidado de los pacientes. Si bien, no todas estas ideas serán implementadas tan exitosamente como la revolución de artillería de Sims, los mecanismos y relaciones creadas seguirán apoyando las ideas que tengan el mejor potencial.

El Foro de empresarios de defensa no es un lugar donde el personal militar puede quejarse y lamentarse de los asuntos del día. En su lugar, este foro facilita las relaciones y proporciona una oportunidad para la discusión —en la cual los integrantes leales necesitan desarrollar sus ideas y llevar a cabo conexiones valiosas para la implementación. El foro apoya a los integrantes de los servicios que trabajan para proporcionar soluciones viables a los problemas reales, dónde y cómo puedan. Además, futuros empresarios pueden aprovechar la sabiduría y experiencia de innovadores más experimentados, quienes pueden ayudarlos a desarrollar planteamientos prácticos para implementar sus ideas en el contexto de una burocracia escéptica.

## Conclusión

La naturaleza burocrática de nuestras fuerzas armadas es útil para proporcionar nuestra defensa común y ha sido suficiente por más de 200 años. Desgraciadamente, esta burocracia puede limitar gravemente la innovación. Como muchas redes periféricas del pasado, el Foro de empresarios de defensa, ha buscado proporcionar a sus integrantes un ambiente libre de problemas y miopía burocrática. Esta clase de ambiente debería ser duplicado en otros lugares para apoyar la creación de una cultura de innovación, una en la cual las ideas complementen la burocracia institucional actual. En sus confines dispersos, el Foro de empresarios de defensa proporciona un centro para la innovación donde empresarios auto identificados pueden apoyarse entre sí a través de redes informales y periféricas. El Foro de empresarios de defensa es autónomo y está libre de intereses parroquiales. Proporciona un ambiente adaptable, gratuito y sin censura al fracaso donde las ideas pueden ser discutidas, los experimentos pueden ser diseñados y probados y los inversionistas pueden ser eliminados, de ser adecuado, de manera que los empresarios puedan promover soluciones viables al Departamento de defensa. ■

---

## Referencias Bibliográficas

1. Cox, Edward, *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* (AUSA Institute of Land Warfare, 2010), págs.11-12.
2. Patton, George S., "Comments on the Cavalry Tanks", *Cavalry Journal*, Julio de 1921.
3. D-Este, Carlo, *Eisenhower: A Soldier's Life* (New York: Henry Holt and Company, LLC, 2002), págs. 151-152.
4. Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston, MA: Harvard Business School, 1997).
5. Brifin documentado de RAND, preparado por el Ejército, *Predicting Military Innovation*, por Jeffrey A. Isaacson, Christopher Layne, and John Arquilla (Washington, DC: RAND Arroyo Center, 1999), [http://www.rand.org/pubs/documented\\_briefings/DB242.html](http://www.rand.org/pubs/documented_briefings/DB242.html).
6. Este aforismo proviene de la cita, "un verdadero creador es necesidad, que es la madre de nuestra invención", Platón, *The Republic*, Robin Waterfield, traductor, (Oxford: Oxford University Press, 1998), p. 59.
7. La información de estas organizaciones está disponible en <http://www.techstars.com>, <http://i-lab.harvard.edu>, and <http://dschool.stanford.edu>.
8. Finney, Nathan K.; Gilmore, Jeff; Kohlmann, Benjamin y Rodman, Lindsay, "Fostering Military Entrepreneurs," *Armed Forces Journal*, agosto de 2013, <http://www.armedforcesjournal.com/fostering-military-entrepreneurs/>.
9. Visite la página web del Foro de empresarios de defensa <http://defenseentrepreneurs.org>. Invitamos a los creativos a reunirse con nosotros en el Foro de empresarios de defensa en la Universidad de Chicago del 24 al 26 de octubre de 2014.
10. White, Charles E., *The Enlightened Soldier: Scharnhorst and the Militarische Gesellschaft in Berlin, 1801-1805* (Westport: Praeger, 1988), p. 30.
11. *Ibid*, págs. 31, 49.
12. Los autores están muy agradecidos con el Teniente Coronel por su apoyo y dedicación personal en William Sims y la revolución de los artilleros. Más información sobre su trabajo se puede encontrar en la página web del Instituto Naval de EUA <http://blog.usni.org/2012/06/08/a-junior-officer-and-a-discovery>.