

El desarrollo profesional tiene que ver con la profesión, no el profesional

Mayor David Armando Zelaya, Ejército de EUA

En la primavera de 1941, Albert C. Wedemeyer se encontró como planificador en las entrañas del Departamento de Guerra. Era un hombre alto, algunos dirían desgarbado, con el pelo dividido cerca del centro. Tenía unos rasgos discretos más propios de un maestro de escuela que de un soldado. Durante las décadas de 1920 y 1930, había deambulado por el Ejército de EUA, leyendo y aprendiendo por el camino. En vísperas de la Segunda Guerra Mundial, este mayor aparentemente anodino crearía el marco para la movilización más desafiante de la historia de Estados Unidos¹.

El Ejército de Wedemeyer era diferente. Los líderes veían más allá de los errores individuales, la movilidad ascendente no era un hecho, las asignaciones variaban y las instituciones inculcaban un sentido de pertenencia profesional. Desgraciadamente, Wedemeyer no lograría éxito en el Ejército de hoy, aunque dada la amenaza actual de las operaciones de combate a gran escala, el Ejército de hoy podría ciertamente utilizarlo. El modelo actual de desarrollo profesional del Ejército se centra en la mejora de las capacidades individuales de los profesionales. Desgraciadamente, el desarrollo

Una foto de Albert C. Wedemeyer —supuestamente como teniente coronel alrededor de 1941— tomada más o menos cuando fue asignado al Pentágono para escribir el Programa de la Victoria. (Foto cortesía del Departamento de Guerra de EUA)



profesional actual del Ejército no solo ignoraría a Wedemeyer, sino que lo alejaría y rechazaría.

Para evitar la pérdida de la próxima generación de Albert C. Wedemeyers, los líderes del Ejército deben adoptar un modelo de desarrollo profesional que intente formar a mejores profesionales mediante el desarrollo de una mejor profesión. Este planteamiento mejora a los individuos mediante la mejora de las organizaciones. Una metodología organizacional requeriría un cambio de perspectiva. Los líderes tendrían que ver que el desarrollo profesional no tiene que ver con el profesional; el desarrollo profesional tiene que ver con la profesión.

Las tensiones y perspectivas

En su libro *On Grand Strategy*, John L. Gaddis escribió que la táctica y estrategia se encuentran en tensión cuando sus fines están desalineados². La tensión entre la táctica y estrategia somete al desarrollo profesional

a una tensión particular. Varias evaluaciones recientes del liderazgo del Ejército de EUA encontraron que el desarrollo profesional está crónicamente desalineado. Según esos estudios, a pesar del aumento de la financiación y énfasis de los altos mandos, los mandos subalternos siguen calificando de insuficiente el desarrollo profesional del Ejército de EUA³. Está claro que existe una brecha entre los mandos subalternos y altos, pero ¿y si la brecha no es el problema? Tal vez los líderes de mayor jerarquía estén echando de menos un puente que conecte estas distantes orillas.

Construir puentes no es tarea fácil. Cuando los ingenieros construyen un puente, primero deben comprender la naturaleza de las orillas que esperan atravesar. En el contexto del desarrollo de líderes, la táctica y estrategia son perspectivas distintas. Una perspectiva táctica del desarrollo profesional se centra en el profesional. Una perspectiva estratégica, sin embargo, se concentra en la profesión.

Wedemeyer y el Programa de la Victoria

El general Albert C. Wedemeyer fue un pensador visionario que ayudó a dar forma al camino de los Aliados hacia la victoria en la Segunda Guerra Mundial. Fue el principal autor del Programa de la Victoria, que proporcionó el plan básico para movilizar a Estados Unidos para la guerra en general, y fue un planificador clave de la invasión del Día D. Su educación y formación le habían preparado para estas responsabilidades de planificación. A finales de la década de 1930, Wedemeyer, como estudiante de intercambio militar estadounidense, había asistido a la Kriegsakademie alemana, el equivalente alemán de la Escuela de Comando y Estado Mayor en Fort Leavenworth. Así, cuando Alemania inició su guerra expansionista en Europa a finales de la década de 1930, se encontraba entre los pocos oficiales de alto rango en el Ejército que comprendían íntimamente los orígenes de los cambios en el campo de batalla que se habían producido debido al revolucionario desarrollo de la doctrina

y las tácticas de la blitzkrieg movilizadas por parte de Alemania antes de la guerra, así como sus limitaciones. Cuando se hizo evidente la inevitabilidad de la participación de Estados Unidos en la nueva guerra europea, el general George C. Marshall reconoció en el entonces teniente coronel Wedemeyer no solo una visión estratégica única, sino también una gran inteligencia y una inclinación por la planificación meticulosa. En consecuencia, Marshall encomendó a Wedemeyer la tarea de supervisar la redacción del plan estratégico general que guiaría la estrategia de Estados Unidos en la próxima guerra. El posterior Programa de la Victoria se completó en el verano de 1941. Como principal autor del Programa de la Victoria, Wedemeyer abogaba por que Estados Unidos derrotara a los ejércitos alemanes en Europa como primera prioridad antes de pasar a completar la guerra en Asia. El plan contenía una estimación del número de unidades que necesitaría Estados Unidos, así

como una estimación de los enormes requisitos logísticos necesarios para llevar a cabo la guerra con éxito. El plan de Wedemeyer fue adoptado y ampliado a medida que avanzaba la guerra. Inicialmente, se convirtió en el impulso para la movilización industrial nacional masiva que se requería. Además, el plan contenía planes de batalla reales, incluyendo un llamamiento a la pronta concentración de fuerzas en Inglaterra en preparación para una invasión a través del canal de la Mancha en Francia en la primera oportunidad. A pesar de su enfoque europeo, Wedemeyer no tuvo la oportunidad de comandar tropas en Europa, sino que fue trasladado al teatro de operaciones de Birmania-China, donde sustituyó al general Joseph Stilwell como comandante de las tropas de EUA. Allí adquirió igualmente una reputación de diplomacia y visión estratégica, especialmente en lo que respecta a las implicaciones de la guerra civil que estaba ocurriendo en China.

La perspectiva táctica

Las perspectivas de desarrollo profesional son configuradas por su ambiente. Una perspectiva táctica del desarrollo profesional surge en un ambiente táctico caracterizado por la limitación de tiempo, espacio y recursos⁴. Las perspectivas tácticas surgen de lo que se llama cariñosamente la «lucha de cuchillos». Los líderes tácticos perciben e influyen en su ambiente inmediato. Se relacionan directamente con los demás en su ambiente. Los líderes tácticos también se enfrentan a varios problemas simultáneamente y se ven obligados a «matar al caimán más cercano al barco». Su capacidad para mirar más allá de sus necesidades inmediatas está limitada por los recursos. Por lo tanto, puede ser un reto para ellos configurar sus ambientes en el futuro⁵.

La perspectiva táctica se centra en los atributos y competencias individuales. La doctrina del Ejército de EUA recoge un enfoque individual en su modelo de requisitos de liderazgo⁶. La importancia otorgada a los individuos conduce a incentivos inesperados. Desde el punto de vista táctico, la pérdida constante de individuos debido a los cambios permanentes de puesto hace que sea costoso invertir en el desarrollo a largo plazo a expensas de las necesidades más inmediatas. Desde una perspectiva táctica, los beneficios del desarrollo profesional son difíciles de realizar y es muy posible que no merezca la pena el costo. Esto no quiere decir que los líderes tácticos no puedan superar la perspectiva táctica, o que la mayoría de los líderes no

La perspectiva estratégica

Tras ser relevado, Wedemeyer fue acogido por el general de brigada Paul Malone como ayudante de campo⁷. Malone vio algo en Wedemeyer que trascendía la situación de este⁸. El tiempo que pasó Wedemeyer con Malone pareció ser un punto de inflexión. Wedemeyer continuaría su carrera en misiones fuera de los caminos trillados que ampliaron su experiencia de manera única⁹. Estas oportunidades no fueron planificadas de antemano; El camino de Wedemeyer fue como un paseo de borrachos, dictado por el azar y la oportunidad emergente. Pocas personas habrían tenido la perspectiva de predecir que su trayectoria sería de alguna utilidad para el ejército, pero Malone se arriesgó. Debó ver el potencial a largo plazo de Wedemeyer. Es ese tipo de perspectiva estratégica el que necesitaba el Ejército de EUA al entrar en la Segunda Guerra Mundial.

La perspectiva estratégica es tan producto de su ambiente como la perspectiva táctica. La perspectiva estratégica también puede definirse en términos de tiempo, espacio y disponibilidad de recursos. Los horizontes estratégicos se extienden más en el tiempo que los horizontes tácticos. El límite estratégico en el tiempo no es una barrera absoluta, sino que se basa en el tiempo que se tarda en configurar un ambiente para obtener una ventaja¹⁰. Una perspectiva estratégica también trasciende las limitaciones espaciales tradicionales. Tiene en



El Ejército de EUA ha señalado la letalidad y la agilidad como los dos objetivos del desarrollo profesional. Por lo tanto, un enfoque operacional en el desarrollo profesional debería tener dos líneas de esfuerzo análogas.



valoren la formación de líderes. Muchos hacen lo mejor posible; la cuestión es que su ambiente no se lo puso fácil.

Ciertamente, Wedemeyer no se lo puso fácil a sus líderes. Siendo un joven teniente, se vio envuelto en un incidente de borrachera que provocó su destitución del liderazgo. En lugar de tomarse el tiempo necesario para abordar las deficiencias de Wedemeyer, sus líderes lo enviaron a otro lugar para que fuera el problema de otra persona. Por suerte para Wedemeyer, un líder con una perspectiva estratégica vio el valor en él más allá del corto plazo.

cuenta múltiples dominios de actuación y busca oportunidades. Aunque la perspectiva estratégica considera los recursos en un ámbito más amplio en el espacio y el tiempo, sigue teniendo que lidiar con la escasez.

Sin embargo, la escasez en cuestión es una escasez de opciones en lugar de recursos. La perspectiva estratégica aprovecha los recursos para configurar el ambiente con el fin de aumentar las opciones para lograr un objetivo¹¹. Los límites impuestos por el ambiente y recursos son importantes porque limitan las opciones disponibles. En el caso del desarrollo profesional,

F.D.R.'S WAR PLANS!

REDS BEGIN NEW DRIVE TO BREAK VISE ON MOSCOW

Strike at Nazi Line South of Leningrad.

BULLETIN. BERNE, Switzerland, Dec. 4 (Thursday).—A special bulletin from Moscow early today announced soviet forces had launched a heavy attack along the entire northern line from Kalinin to Leningrad in a terrific effort to crush the German threat against Moscow.

LEIBER TRADED TO GIANTS; CUBS GET BOWMAN

The Chicago Cubs early this morning traded outfielder Hans Lelander to the New York Giants for pitcher Bob Bowman and an unannounced sum of cash.

HOUSE ADOPTS DRASTIC BILL TO BLOCK STRIKES

Goes to Senate on 252-136 Vote.

BY WILLIAM STRAND. (Chicago Tribune Press Service.) Washington, D. C., Dec. 3.—The house of representatives, by a vote of 252 to 136, today passed sweeping anti-labor legislation designed to prevent work stoppages because of labor disputes in arms industries.

NEWS SUMMARY

WAR SITUATION. BERNE—Russians launch offensive to end Moscow threat. Page 1. Germans unifying European industry, says Tribune man. Page 4. CAIRO—RAF presses war during lull in Libya fighting. Page 10. HELSINKI—Finnish begin to occupy Hangos as Reds pull out. Page 17.

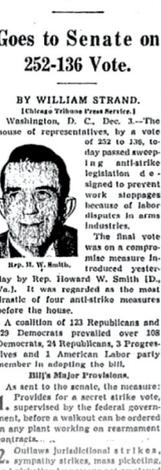
WASHINGTON.

Roosevelt war plan calls for armed force of 10 million. Page 1. House passes drastic anti-strike bill. Page 2. White House reveals Turkey put under lend-lease aid. Page 2. President seeks to avoid shooting war over Thailand. Page 13.

LOCAL.

Country bids prove smart as quince at stock show. Page 1. Crowd of 56,000 jams stock show 10 days. Page 2. Physician seized again on abortion charge. Page 26. Deaths and obituaries. Page 26. DOMESTIC. Woman kills insane brother, calls it own slaying. Page 23. Grand jury asks Al Smith's non-objection papers, says they are not his. Page 19.

THE STRONGHOLD OF PEACE



Woman Slays Insane Brother as 'Mercy' Act. "YOU KNOW BETTER" Speaking of Warm Springs, Ga., on April 20, 1940, President Roosevelt said: "The Republican are seeking to destroy the country."

GOAL IS 10 MILLION ARMED MEN; HALF TO FIGHT IN AEF

Proposes Land Drive by July 1, 1943, to Smash Nazis; President Told of Equipment Shortage.

BY CHESLEY MANLY. (Copyright 1941; by The Chicago Tribune.) Washington, D. C., Dec. 3.—A confidential report prepared by the joint army and navy high command by direction of President Roosevelt calls for American expeditionary forces aggregating 5,000,000 men for a final land offensive against Germany and her satellites.

It is a blueprint for total war on a scale unprecedented in at least two oceans and three continents, Europe, Africa, and Asia. The report expresses the considered opinion of the army and navy strategists that "Germany and her European satellites cannot be defeated by the European powers now fighting against her."

REVEAL TURKEY GETS LEND-LEASE GOODS SINCE MAY

Country Kids Prove Smart as Quiz Kind

BY WALTER TROHAN. (Chicago Tribune Press Service.) Washington, D. C., Dec. 3.—President Roosevelt today furnished lend-lease aid, which his administration has been secretly extending to Turkey since last May, by directing the lend-lease administration to look into that country's defense needs.

In the meantime, however, increasingly active participation is prescribed for the United States, to consist of the gradual encirclement of Germany by the establishment of military bases, an American air offensive against Germany from bases in the British Isles and in the near east, and possible action by American expeditionary forces in Africa and the Middle East.

En 1941, el Chicago Daily Tribune —un periódico que se oponía a los esfuerzos del presidente Franklin Roosevelt por preparar al país para la guerra— obtuvo de una fuente dentro de la División de Planes de Guerra detalles del Programa de la Victoria del entonces teniente coronel Albert C. Wedemeyer. El artículo entraba en detalles muy específicos sobre cómo se iba a implementar el plan, incluyendo la suposición de que Alemania derrotaría a la Unión Soviética. El secretario de Guerra Henry Stimson calificó la fuente de la filtración de «falta de lealtad y patriotismo». La embajada alemana en Washington envió por cable resúmenes del artículo a Berlín, donde los planificadores militares reexaminaron sus propias políticas a la luz de la «inteligencia incontrovertible» que el artículo proporcionaba.

una perspectiva estratégica no busca el desarrollo de individuos, sino que intenta configurar el ambiente organizacional para aumentar la probabilidad de generar individuos desarrollados. La perspectiva estratégica entiende que los ambientes organizacionales perduran en el tiempo, independientemente del movimiento del personal. Además, entiende que los individuos desarrollados son un medio para crear un ambiente que perpetúe a los individuos más desarrollados. Los sistemas tácticos y estratégicos La teoría de sistemas sustenta la lógica que conecta las perspectivas táctica y estratégica¹². La teoría de

sistemas describe cualquier ambiente como el resultado emergente de las interacciones de los subsistemas¹³. Cualquier cosa puede definirse como un sistema¹⁴. Los propios sistemas están formados por componentes que a su vez son sistemas. Aunque existe un nivel de profundidad indefinido, la teoría de sistemas permite analizar un sistema a un nivel determinado sin tener en cuenta la dinámica de los subsistemas¹⁵. En el marco de la teoría de sistemas, la perspectiva táctica es un subsistema de la perspectiva estratégica. Un enfoque operacional es un mecanismo conceptual que sirve de puente entre los sistemas tácticos y estratégicos y garantiza que funcionen de forma concertada.

Sin embargo, al igual que en el mundo real, construir puentes es más fácil de decir que de hacer. El problema es claramente paralelo al conflicto más amplio dentro de la teoría militar entre la táctica y la estrategia: ¿cómo logra una unidad los fines de la organización con medios claramente centrados en los soldados individuales?

El planteamiento

El Ejército de EUA ha señalado la letalidad y la agilidad como los dos objetivos del desarrollo profesional. Por lo tanto, un enfoque operacional en el desarrollo profesional debería tener dos líneas de esfuerzo análogas¹⁶. El desarrollo de organizaciones ágiles y letales requiere herramientas independientes pero complementarias. La primera herramienta, la más conocida, es formal y se centra en la letalidad. La segunda herramienta es informal y se centra en la agilidad. Ambas líneas de esfuerzo son necesarias para conseguir una organización profesional desarrollada.

Las unidades pueden utilizar la estructura de las organizaciones militares para reforzar cada línea de esfuerzo, como los cables de suspensión de un puente. La figura 1 muestra la estructura de las organizaciones

los cuales las organizaciones llevan a cabo el desarrollo formal de los líderes e impulsan la letalidad.

Además de las relaciones verticales formales, las organizaciones militares también tienen conexiones horizontales informales¹⁸. En el caso concreto de las organizaciones militares, las relaciones alineadas verticalmente son fuertes y estables debido a las relaciones formales de autoridad. Las conexiones horizontales del sistema son generalmente informales y temporales. Se establecen mediante relaciones de conexión personal.

Cuando se visualiza, la estructura jerárquica puede parecer piramidal; sin embargo, esta visualización no cuenta toda la historia. Con un cambio de perspectiva, las organizaciones militares pueden verse como redes.

Las estructuras formales, aunque robustas, distan mucho de ser ágiles o resistentes. Las estructuras formales se adaptan mejor a ambientes sencillos¹⁹. Pueden procesar datos y ser bastante letales, pero tienen dificultades para adaptarse en ambientes complejos y se rompen en el caos. Las redes informales, sin embargo, se ajustan a sus ambientes y se adaptan para sobrevivir²⁰. Prosperan en ambientes complejos y pueden sobrevivir en el caos. Lo más importante es que las redes informales crecen por sí mismas. Un enfoque operacional para el desarrollo profesional debe centrarse en la creación de redes formales e informales para tender un puente entre las perspectivas tácticas y estratégicas.

El desarrollo profesional como red híbrida

El desarrollo profesional combina los puntos fuertes de las redes formales e informales para dar lugar a redes híbridas. En su libro *The Starfish and the Spider*, Rod Beckstrom y Ori Brafman describen los puntos fuertes de las redes híbridas. Las redes híbridas se adaptan rápidamente a los cambios, pero siguen siendo resistentes cuando están sometidas a tensión²¹. Los programas de desarrollo profesional pueden aprovechar los puntos fuertes de las redes híbridas reforzando las relaciones informales con la cadena de mando formal. Las redes de desarrollo profesional se extienden más allá de las líneas de comunicación verticales preestablecidas de tribalismo de las unidades, reforzados por la cadena de mando. Una red de desarrollo profesional, como la que se

El mayor David Armando Zelaya, Ejército de EUA, obtuvo su nombramiento como oficial de infantería en la Universidad de Maryland, College Park, en 2009. Zelaya ha publicado varios artículos en imprenta y en línea, entre ellos «The Paradox of Control» en *Small Wars Journal*, «Failure and the After Action Review» en el *Center for Army Lessons Learned Newsletter*, «Leveraging Strategic Exercises for Tactical Readiness» en *Joint Force Quarterly*, «The Input-Output Problem: Managing the Military's Big Data in the Age of AI» en *War on the Rocks*, y más recientemente, «Echoes in Time» en el *Company Leader*.

militares. Cada nodo representa un líder y la línea que conecta los nodos representa un tipo de relación. Las unidades militares se organizan en jerarquías. La visión tradicional de una jerarquía se asemeja a una pirámide con una base ancha y una cúspide estrecha¹⁷. La información se mueve hacia arriba y hacia abajo secuencialmente a través de los nodos. Estas relaciones verticales se establecen formalmente a través de normas que incentivan la adherencia. Estas relaciones formales son los medios a través de

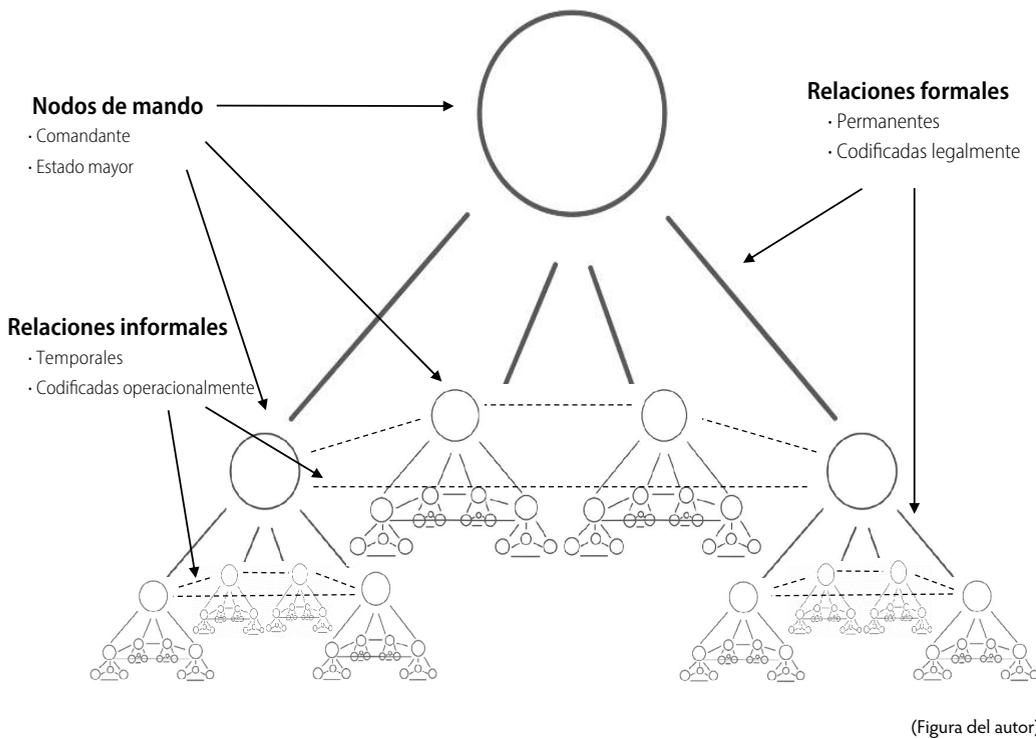


Figura 1. La jerarquía militar

la mayor parte de la década. Curiosamente, esa falta de movilidad ascendente le permitió aceptar destinos fuera de lo común, como China y Alemania, que le permitieron seguir los intereses profesionales que había desarrollado como cadete. Wedemeyer se amplió dentro de una profesión despreocupada por la progresión individual. El ejemplo de Wedemeyer ofrece un modelo útil a partir del cual avanzar²².

describe en la figura 2, establece vínculos informales que transfieren información a toda la organización.

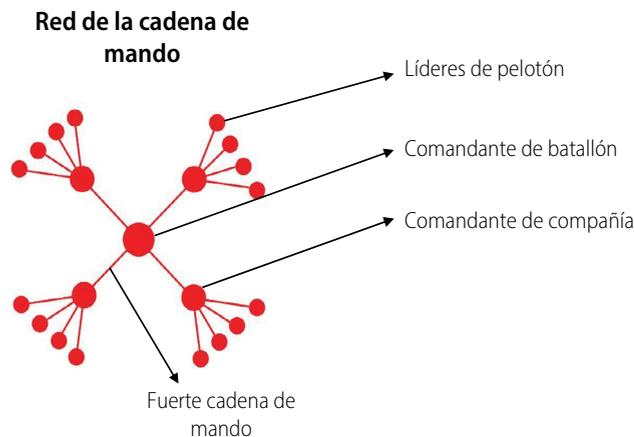
El desarrollo profesional debe centrarse en la creación de estas redes informales para maximizar la cohesión, la diversidad de pensamiento y las conexiones personales. Construir redes híbridas es más fácil de decir que de hacer. La clave del éxito es impulsar una red híbrida para que se desarrolle por sí misma.

En sus memorias, Wedemeyer escribe cómo su ambiente organizacional como joven oficial lo empujó a convertirse en un profesional. No tenía una inclinación natural por estudiar o desarrollarse profesionalmente mientras estaba en West Point. Al principio estaba más interesado en los deportes y en disfrutar del tiempo con sus compañeros. Sin embargo, lo que descubrió fue que, con el tiempo, la cultura de West Point se introdujo en él. En la época en que fue comisionado, leía historia por placer y estudiaba por un hambre innata de conocimientos profesionales. Durante el periodo de entreguerras, Wedemeyer se encontró atrapado en los rangos inferiores durante

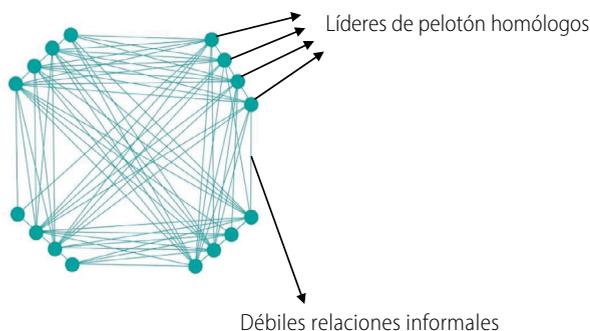
Las herramientas de la profesión

Como demuestra el ejemplo de Wedemeyer, el desarrollo profesional debe construir ambientes organizacionales que se autoperpetúen y creen nuevos profesionales. Los programas de desarrollo profesional exitosos utilizan las herramientas de la profesión —la lectura, escritura y oratoria— para construir organizaciones y redes híbridas. Volviendo a la analogía del puente, estas herramientas son como el equipo de construcción de un ingeniero.

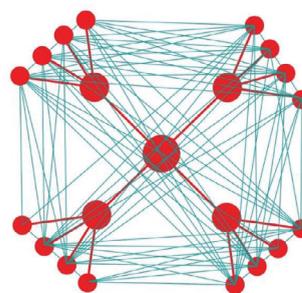
Para crear conexiones informales, los programas de desarrollo profesional requieren algunas características fundamentales. Deben ser voluntarios; no deben utilizar la autoridad formal para forzar la participación. La coerción inhibe la cohesión y limita la descentralización. No hay forma más fácil de acabar con el interés en un programa de desarrollo profesional que entregar a los soldados un libro y decirles que lo lean en treinta días y escriban un informe. En su lugar, los líderes deben adoptar un enfoque estratégico a largo plazo que fomente el interés intrínseco



Red informal de homólogos



Red de desarrollo profesional



(Figura del autor)

Figura 2. Redes híbridas

por el desarrollo profesional encontrando e influenciando a los públicos clave.

El enfoque estratégico es ciertamente matizado e indirecto, pero de nuevo, se centra en la comprensión holística a largo plazo de una organización. El público principal de cualquier programa de desarrollo profesional debería ser los líderes de nivel inferior. El razonamiento es sencillo: los líderes subalternos son los que tienen más probabilidades de carecer de conexiones en la organización más amplia en función de su ubicación en la jerarquía (véase la figura 2).

Aunque los líderes de nivel más alto son importantes, debido a su posición formal en el extremo más estrecho de la organización, ya tienen conexiones interorganizacionales con sus homólogos. Dentro del público objetivo, hay un subconjunto de líderes que

debe ser identificado específicamente. Estos líderes suelen ser los miembros más veteranos de los grupos más jóvenes. El ejemplo consumado es el especialista sénior, líder de la «Mafia de cabos». Los soldados subalternos los respetan como líderes informales porque son afines. Ganar su interés en el desarrollo profesional es fundamental para el éxito a largo plazo.

Tanto la lectura como la escritura y la oratoria establecen conexiones entre las personas de manera única, especialmente con los públicos objetivos escépticos. Las organizaciones pueden utilizar estas características para conseguir el efecto deseado. Lo más importante es que refuerzan la diversidad de pensamiento y la cohesión.

La lectura es una poderosa herramienta de desarrollo. El ex secretario de Defensa James Mattis

escribió sin rodeos: «Si no has leído cientos de libros eres un analfabeto funcional, y serás un incompetente»²³. Los programas de lectura pueden poner de relieve diversas ideas en una organización. También están descentralizados y no requieren estructuras formales. Pueden ayudar a generar valores compartidos y una mayor comprensión del ambiente operacional. Los programas de lectura deben centrarse en crear cohesión a través de la reflexión compartida. Los clubes de lectura son un modelo eficaz para conseguir que los profesionales lean y fomenten el debate en toda la organización.

El viejo adagio de que «la pluma es más poderosa que la espada» es tan cierto ahora como siempre. Los programas de escritura mantienen las conexiones organizacionales a lo largo del tiempo, ya que la palabra escrita perdura más allá del movimiento del personal individual. La escritura también fomenta la diversidad de pensamiento y el intercambio de ideas que de otro modo no podrían comunicarse. Lo más importante es que la escritura perfecciona el pensamiento. No hay mejor manera de aclarar una idea que escribirla. Sin embargo, la escritura tiende a ser un esfuerzo individual. Los líderes pueden utilizar los concursos de escritura para ayudar a fomentar la colaboración en un programa de escritura.

Otro buen modelo para fomentar la escritura colaborativa es el «solárium». Creado durante el gobierno de Eisenhower y llamado así por el solárium de la Casa Blanca, el solárium pone a los líderes subalternos frente a los altos cargos para que les informen directamente de sus ideas²⁴. Por lo general, los líderes subalternos presentan documentos informativos sobre sus ideas antes del evento. En el acto, los responsables de la toma de decisiones se informan directamente sobre cada idea y eligen una para ponerla en práctica. Además de mejorar la redacción, los solárium también ponen de relieve la idea de que los líderes de menor jerarquía pueden efectuar cambios en sus organizaciones.

Los líderes a menudo pasan por alto el poder de la palabra hablada en los programas de desarrollo profesional. Sin embargo, no hay duda de que los profesionales militares deben hablar con vigor y pasión cuando se dirigen a los soldados. Hablar en público fomenta la colaboración y la capacidad de comunicación. También puede crear cohesión en

toda la organización. Por desgracia, los programas de oratoria suelen requerir más centralización y coordinación. También son difíciles de crear de forma orgánica. La «reunión de líderes» es un posible modelo que los líderes pueden utilizar para hacer que los soldados hablen en público. Estas reuniones de líderes son eventos informales que se utilizan para dar la bienvenida a los nuevos soldados, despedir a los que se van y marcar las transiciones importantes de la organización. Si bien no se relacionen directamente con el tema del desarrollo profesional, hacen que los líderes hablen frente a otros. Los líderes también pueden combinar el modelo de solárium con un componente de oratoria para crear conexiones en toda la organización.

Con estas herramientas, cualquier organización puede fomentar el desarrollo profesional con un costo mínimo. Es fundamental destacar que el ejemplo personal de un líder es la mejor manera de iniciar y mantener un programa de desarrollo de líderes. Los líderes necesitan hablar sobre lo que están leyendo. Necesitan escribir sus pensamientos. Necesitan hablar con pasión sobre su profesión. Con el tiempo, los líderes descubrirán que, si modelan el desarrollo profesional a través de sus acciones, sus organizaciones les seguirán.

Conclusión

El objetivo del desarrollo profesional debe ser construir los tipos de organizaciones que darán lugar a la próxima generación de Albert C. Wedemeyers. Se necesita un enfoque único que aúne las perspectivas tácticas y estratégicas para construir organizaciones ágiles y letales. Las redes híbridas son el medio para lograr ese fin. Leer, escribir y hablar en público son herramientas que las organizaciones pueden aprovechar para desarrollar la profesión y los profesionales. La mezcla y el uso de estas herramientas permite que los vínculos informales se prolonguen en el tiempo y sobrevivan a las turbulencias creadas por la rotación de personal. Estos programas tienen que ser voluntarios, amplios, informales y atractivos para fomentar el compromiso y crear una red híbrida que refuerce la cadena de mando. Con la suficiente suerte, la profesión producirá los profesionales necesarios para tender puentes sobre aguas turbulentas y cielos oscuros. ■

Notas

1. Charles Edward Kirkpatrick, *An Unknown Future and a Doubtful Present: Writing the Victory Plan of 1941* (Washington, DC: Center of Military History, 2010), 2.
2. John L. Gaddis, *On Grand Strategy* (Nueva York: Penguin Press, 2018), 21.
3. Ryan P. Riley et al., *2018 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)* (Fort Leavenworth, KS: Combined Arms Center, 2019), x-xii; Ryan P. Riley et al., *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings* (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, 2017), x-xi; Office of the Secretary of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy of the United States of America* (Washington, DC: Department of Defense, 2018), 7; Carey Walker y Matthew Bonnot, *Leadership Development: Enhancing the Lessons of Experience* (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff School, 2018), 1-15.
4. Everett Dolman, *Pure Strategy* (Nueva York: Routledge, 2005), 5.
5. *Ibid.*, 188.
6. Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2019), 1-15.
7. Charles Edward Kirkpatrick, *An Unknown Future and a Doubtful Present: Writing the Victory Plan of 1941* (Washington, DC: U.S. Army Center of Military History, 2010), 7.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*, 8.
10. Dolman, *Pure Strategy*, 5.
11. *Ibid.*, 18.
12. Philip Selznick, «Foundations of the Theory of Organization», *American Sociological Review* 13, nro. 1 (febrero de 1948): 25-35.
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. Office of the Secretary of Defense, *Summary of the 2018 National Defense Strategy*.
17. Jacek Curcowski y Manfred M. Fischer, «Efficient Organization of Information Processing», *Managerial and Decision Economics* 28, nro. 1 (enero de 2007): 13-26.
18. Selznick, «Foundations of the Theory of Organization», 25-35.
19. William Dettmer, *Systems Thinking and the Cynefin Framework: A Strategic Approach to Managing Complex Systems* (Port Angeles, WA: Goal Systems International, 2011), 10.
20. *Ibid.*, 13.
21. Ori Brafman y Rod A. Beckstrom, *The Starfish and the Spider: the Unstoppable Power of Leaderless Organizations* (Londres: Portfolio, 2006), 164.
22. Albert C. Wedemeyer, *Wedemeyer Reports!* (Nueva York: Henry Holt, 1959), 44-47.
23. James Mattis y Bing West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (Nueva York: Random House, 2020), 65.
24. William B. Pickett, «New Look or Containment? George F. Kennan and the Making of Republican National Security Strategy», *The Princeton University Library Chronicle* 66, nro. 2 (2005): 303-12.