

El desafío del liderazgo en el ambiente interinstitucional

William J. Davis, hijo, Doctor en Filosofía

A FIN DE TRATAR distintos asuntos referentes a los compromisos en el exterior a través del alcance de las operaciones militares, se requiere de numerosas dependencias federales. Los integrantes militares quienes operan en este ambiente interinstitucional pueden pensar que han viajado a otro país donde sus normas culturales son consideradas indiscretas. Sin embargo, el ambiente interinstitucional es una realidad cultural que tienen que comprender y explorar para llevar a cabo con éxito la misión. En gran parte, la cultura organizacional militar está caracterizada por una jerarquía sólida con una adherencia casi total a las órdenes. Efectivamente, el primer paso del proceso de toma de decisiones militares del Ejército es el “recibimiento de la misión”, el que, evidentemente, sustenta la noción de que los cuarteles generales son los que saben mejor lo que hacen.

La cultura interinstitucional toma una inclinación antitética. Por lo regular, el ambiente interinstitucional no tiene una cadena de mando única ni clara. No es una organización jerárquica monolítica. Es una conglomeración de dependencias sueltas en el mismo camino al mismo tiempo, pero todas tienen distintos destinos. En esta cultura, la manera de llevar a cabo la misión es mediante el uso de las “seis C” —comprensión, coordinación, cooperación, compromiso, consenso y comunicación.

Comprensión

La Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas llevó a cabo una evaluación urgente

en el 2002 para determinar con cuáles destrezas y conocimientos necesitaba contar un oficial competente conjunto. Se encontró que el requisito más importante era una comprensión de las capacidades y limitaciones de los servicios militares. Trabajar en un ambiente interinstitucional no es diferente. Los oficiales tienen que saber qué cada dependencia participante “trae a la mesa”. En una organización de larga trayectoria tal como la Fuerza de Tarea Interinstitucional Conjunta Sur del Comando Sur, las dependencias comparten oficinas y usan procedimientos que involucran a todas las dependencias de manera que los participantes pueden ver toda la planificación y determinar de qué manera sus dependencias pueden contribuir. En una situación específica o de crisis, resulta crítico el diálogo entre los participantes para revelar las capacidades y limitaciones de cada dependencia. En estas situaciones, es necesario que todos los representantes de las distintas dependencias (incluyendo a los militares) compartan un espacio físico y que los militares ejerzan un método abierto e inquisitivo. En calidad de integrante del Estado Mayor, si no toma la iniciativa propia de comunicarse con otras dependencias, no presume que ellos le proveerán información sobre las capacidades con las que cuentan sus dependencias. Además, tampoco presume que estén familiarizados con sus capacidades y limitaciones. La dinámica más importante que pueden establecer los representantes de las dependencias o los militares es el diálogo abierto. Sólo se puede ganar la comprensión a través de dichos diálogos.

William J. Davis, hijo, Doctor en Filosofía, se desempeña en calidad de profesor adjunto del Departamento de Operaciones Conjuntas, Interinstitucionales y Multinacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, en el Fuerte Lee, Virginia. El

doctor Davis asistió a la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas y cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Harvard y una Maestría en Liderazgo Académico Urbano de la Universidad del Cuerpo de Infantería de Marina de la Universidad Old Dominion.



Foto del DOD, Sargento William Greeson, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA

Teniente Coronel William McCollough, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, segundo a la derecha, comandante del 1^{er} Batallón, 5^o Regimiento, conversa con integrantes de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en la Base de Patrulla Jaker en Helmand, provincia de Afganistán, 16 de agosto de 2009.

Coordinación

A menudo, los oficiales militares piensan que la “coordinación” quiere decir “eliminar los conflictos” pero el diccionario define la palabra como “trabajar o actuar juntos de manera armoniosa”. Esto no quiere decir que cada una de las dependencias no interfiere en lo que hacen las demás, sino que todas las dependencias planifican cada medida para optimizar el efecto de todas las otras medidas que acontecen. Por ejemplo, las iniciativas militares para reconstruir el servicio médico en Mogadiscio en Somalia a principio de la década de los años 90 se centraron en que los militares proporcionaron cuidado médico gratuito a los somalíes. Sin embargo, los militares no coordinaron con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), quien estaba trabajando para garantizar que los doctores somalíes regresaran a Mogadiscio. En vista de que los militares y la USAID no coordinaron sus iniciativas, los somalíes acudieron a los

hospitales de beneficencia establecidos por los militares, pero los médicos somalíes perdieron clientela y se fueron de Mogadiscio.

Cooperación

El diccionario Webster define la cooperación como “actuar conjuntamente o de conformidad con otros”. Si bien se puede argumentar que la cooperación es un valor militar mostrado en toda la cadena de mando, la cooperación que, por lo regular los militares ponen en práctica, tiene lugar dentro de una sola rama del servicio. Hubo un tiempo en que la cooperación era casi inexistente entre las ramas del servicio militar de manera que el Congreso tuvo que estatuir la Ley de Reorganización del Departamento de Defensa de 1986 para obligar a las ramas del servicio militar de EUA a cooperar de manera adecuada. Hay quienes alegan que una ley similar haría la cooperación obligatoria entre las distintas dependencias gubernamentales. Sin embargo, hasta tanto eso suceda, el éxito en

el ambiente interinstitucional requiere que los representantes de las dependencias trabajen juntos voluntariamente.

Compromiso

Si bien la palabra “compromiso” puede tener una connotación negativa dentro de la cultura militar, en el ambiente interinstitucional resulta esencial la buena disposición a comprometerse. Una definición común es “una resolución alcanzada por distintas partes mediante mutuo acuerdo”. Los militares viven todos los días comprometidos. Por ejemplo, a la mayoría de los líderes les gustaría contar con más municiones para llevar a cabo el adiestramiento de fuego en vivo, sin embargo, se comprometen a la consignación de municiones por el bien de otras unidades que también necesitan municiones. Posiblemente, a los comandantes les gustaría más tiempo libre para su personal luego de regresar de un despliegue, pero los comandantes sacrifican este deseo por el bien de la misión del mundo real. El comprometerse no significa renunciar a los valores propios o de una organización.

Consenso

La capacidad de hacer que todos estén de acuerdo —para formar un consenso— constituye un talento significativo que tiene que ser dominado en el ambiente interinstitucional. Al referirnos al Webster nuevamente, encontramos que el consenso es “una opinión colectiva”. La habilidad de fomentar el consenso es una destreza, en su mayor parte, ajena a la cultura militar. Una mantra común de los

oficiales militares es que “es permisible desafiar al jefe, pero una vez que se toma la decisión, se necesita obedecer la orden como si fuera la suya propia”. Las decisiones interinstitucionales no funcionan de esta manera. Si una dependencia no considera que se haya llegado a un acuerdo, la misma podría no participar en la solución sugerida. Probablemente, el consenso es el aspecto más crítico para lograr los objetivos nacionales durante una operación de tipo interinstitucional.

Comunicación

El tener que comunicarse de manera eficaz para convencer a un individuo u organización de que haga algo es ajeno para el personal militar. El diseño jerárquico militar está basado en la suposición de que se hará lo que aquellos de mayor jerarquía en la cadena de mando ordenan que se haga. Sin embargo, la autoridad determinada por un cargo no es suficiente para convencer a los representantes de las dependencias. A fin de persuadirlos, se tiene que contar con pruebas y un argumento válido para probar que lo propuesto contribuirá verdaderamente a solucionar los problemas identificados. A manera de ejemplo, un comandante de tres divisiones multinacionales en Bosnia tuvo que visitar a cada comandante de división para convencerlos de que la orden sería eficaz para la misión en general y para sus propios intereses especiales. Tal vez, este comandante se hubiera evitado tal visita si hubiera puesto en práctica las seis *C* antes de que se anunciara la orden, pero independientemente, se dio cuenta de que necesitaba comunicarse eficazmente.

Conclusión

Debemos adoptar un planteamiento interinstitucional en las operaciones complejas de contingencias en las que se embarca Estados Unidos— una dependencia no cuenta con los conocimientos, recursos o talentos por sí sola. Tales operaciones presentan desafíos singulares. Las presunciones hechas cuando se trabaja con su propia cultura organizacional, a menudo resultan inválidas o imprácticas en el ambiente interinstitucional. Si se trabaja con distintas organizaciones cuando se responde a una crisis internacional, los integrantes militares deberían poner en práctica las “seis *C*” para garantizar la respuesta óptima a las operaciones complejas alrededor del mundo. **MR**



Rufus Hucks, 2^o Maestre, Armada de EUA

Los estudiantes en el Jardín de la Infancia Shikhan juegan mientras integrantes de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional los visitan, los soldados del Ejército de EUA proveyeron seguridad, 8 de diciembre de 2009, Shikhan, Irak.