

Liderazgo Transformacional: La visión del Ejército de William DePuy

Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson, Doctor en Pedagogía

DURANTE LA MITAD de los años 80, toda la estructura de defensa estadounidense estaba reconstruyendo su identidad profesional después de la guerra de Vietnam. Toda la fuerza de voluntarios y una década de déficit presupuestario, generó una escasez de equipos y un sinnúmero de problemas relativos al mantenimiento. Los pesados problemas raciales y el abuso en el consumo de drogas, destruyeron la esencia de las cuatro ramas de la Defensa. Nuevos tanques de batalla Abrams, vehículos de combate de infantería Bradley y helicópteros de ataque Apache, salieron de las líneas de producción y sustituyeron, de manera sostenida, a los tanques M60 de la época de Vietnam, los vehículos blindados para transporte de personal M113 y los helicópteros Cobra. Este fue el resultado de un renacimiento intelectual en los niveles más altos de mando del Ejército, así como una inyección de dinero en las arcas de la industria de la defensa por un gobierno elegido con base en una fuerte plataforma de seguridad nacional. El renacimiento produjo un cambio de paradigma en la manera en cómo el Ejército pensaba pelear y ganar una guerra contra la antigua Unión Soviética en Europa central.

En 1974, a raíz de la Guerra de Yom Kippur, un general del Ejército de EUA se subió a una colina azotada por el viento en Israel y estudió una vasta extensión de desbaratados tanques y vehículos blindados sirios que cubrían el desierto. Las Fuerzas de Defensa israelíes habían utilizado equipos de Estados Unidos —incluyendo misiles anti-tanques guiados de fabricación estadounidense para derrotar a una fuerza de infantería blindada y mecanizada siria mucho más grande que había dependido de armamento y tácticas soviéticas.

Los israelíes habían demostrado cuán eficazmente la coordinación del ejército y de la fuerza aérea podía incidir en las fuerzas subsiguientes con los aviones caza-bombarderos y helicópteros, mientras la infantería mecanizada, equipada con tanques y misiles, detuvo la primera oleada de acorazados. El General estadounidense esperaba poder utilizar las lecciones aprendidas de la guerra de Yom Kippur para elaborar un conjunto de conceptos doctrinales básicos a fin de reestructurar la manera en que el Ejército utilizaba su equipo y definir los requisitos para la siguiente generación de armamento. Así comenzó el proceso que dio lugar a uno de las más importantes reconfiguraciones de la doctrina del Ejército en el siglo XX: las ediciones publicadas en 1976 y 1982 del FM 100-5, *Operations*.¹

Ya para cuando me puse mi segunda barra dorada de Teniente en mayo de 1985, la nueva doctrina tenía un nombre —Batalla Aeroterrestre— y cuatro imperativos para guiar el pensamiento en los niveles operacionales y tácticos de la planificación, que son: agilidad, iniciativa, profundidad y sincronización. Si bien el enfrentamiento Brecha del Fulda entre los soviéticos y las fuerzas de la OTAN jamás tuvo lugar, los imperativos doctrinales de la Batalla Aeroterrestre proporcionaron el modelo para el éxito táctico del Ejército en la guerra del Golfo de 1991 y la campaña “conmoción y pavor” de la invasión de Irak en 2003.

El impacto ideológico que surtieron los imperativos de la Batalla Aeroterrestre de 1982 en mi generación de oficiales del Ejército es tan pronunciado que resulta fácil subestimar el carácter revolucionario de la doctrina que le precedió —la doctrina de Defensa Activa de 1976. A pesar de

El Teniente Coronel Jeffrey S. Wilson se desempeña en calidad de profesor asistente de filosofía en la Academia Militar de EUA donde enseña la cátedra de ética. Cuenta a su haber con una licenciatura de Western Illinois University,

una maestría de la Universidad de Illinois y un doctorado en liderazgo educativo, administración y política de la Universidad Seton Hall.



Fotos: Izquierda: Infantes de marina de EUA con la 26ª Unidad Expedicionaria de la Infantería de Marina, asignados al buque de desembarco anfibio USS Carter Hall (LSD 50), conducen un tanque principal de batalla M1A1 Abrams en una playa durante el entrenamiento, 26 de octubre de 2010, Djibouti Derecha: William E. DePuy.

que rápidamente la Batalla Aeroterrestre superó a la doctrina de Defensa Activa, no nos deberíamos olvidar de que el principal autor de la doctrina de 1976, el General William DePuy, fue un líder transformacional en el proceso de elaboración doctrinal.

DePuy identificó un problema complejo, ideó una conversación para abordar ese problema, inició un proceso que le proporcionó al Ejército una oportunidad para ejemplificar los atributos de una organización de aprendizaje y afectó a la organización en forma positiva perdurable. DePuy estructuró una visión clara y atractiva; explicó cómo se podía lograr la visión, se mantuvo confiado y optimista, expresó su confianza en los subalternos; utilizó dramáticas acciones simbólicas para centrar a su organización en los valores intrínsecos, y (siempre) se comportó de manera ejemplar.² Al hacerlo, inculcó al Ejército el propósito moral durante una evolución institucional que culminó con la publicación del nuevo manual del Departamento del Ejército.³

En este artículo se utiliza un marco conceptual ofrecido por el locuaz teórico Paul Pangaro para argumentar que el General DePuy vio la elaboración de la doctrina como un problema complejo y luego concibió un diálogo para el Ejército que continúa hasta nuestros tiempos. Además, aprovecha las teorías de la “organización de aprendizaje”

desarrolladas por Peter Senge y C. West Churchman, para demostrar que el proceso de elaboración doctrinal que el General DePuy comenzó, condujo a que el Ejército se modificara. Lo deja traslucir como una organización de aprendizaje, dándole una oportunidad a la institución para ejemplificar sus cualidades. Por último, en el artículo se examina cómo el General DePuy reveló el contenido moral fundamental de la doctrina. (La edición del FM 100-5 de 1976 inspiró a los líderes a conceptualizar una doctrina moralmente planeada para el futuro.)

Un problema complejo, una conversación permanente

Los teóricos organizacionales Michael Harmon y Richard Mayer definen los problemas complejos como “problemas sin soluciones o solo con soluciones temporales e imperfectas [tales como] la ubicación de una autopista o la confrontación con el crimen”.⁴ Si bien los problemas complejos son difíciles de definir, la teórica organizacional Nancy Eggert señala que “no son problemas sin esperanzas, ni tampoco imposibles de definir”.⁵ Sin embargo, requieren agilidad mental, por parte de los líderes, administradores y encargados de formular las políticas, porque según Harmon y Mayer observaron, “a causa de su singularidad, los problemas complejos no son sensibles a

las rutinas estandarizadas para el análisis y la evaluación”.⁶ Con el fin de “asimilar estos problemas complejos, para definir y estructurar los temas”, los líderes, administradores y encargados de formular las políticas, deben reconocer que “distintos planteamientos teóricos estructuran las mismas situaciones de distintas maneras, formulan conflictivas preguntas acerca de las mismas, y proponen distintas soluciones o modos preferidos de acción para lidiar con los mismos.”^{7,8}

A diferencia de los problemas complejos, los problemas rutinarios son discretos, “adaptables”, son problemas que “podrían ser planteados con sentido común e ingeniosidad, [fácilmente] definidos y separados de otros problemas y de su entorno [tales como la pavimentación de calles o la construcción de alcantarillas de conexión]”.⁹ Si bien un problema rutinario puede ser “difícil, lento o complejo”, por lo general tiene una solución “técnica básica” —no importa cuán grande sea en la escala.¹⁰ Un ejemplo válido de un problema rutinario (aunque complejo) era el

problema de cómo hacer llegar a un hombre a la Luna y regresarlo a la Tierra. A pesar de que la NASA demostró ser bastante apta para enfrentar el problema de alcanzar la meta declarada por el presidente Kennedy, era (y, de hecho, aún lo es) menos apta en la solución del complejo problema de cómo identificar el propósito moral del programa espacial humano de EUA.

Cuando el General DePuy se convirtió en el primer comandante del recientemente creado Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés) el 1 de julio de 1973, se dio cuenta de que las tácticas, técnicas y procedimientos de desarrollo para abordar las capacidades del enemigo era un problema de rutina. No así el diseño de la doctrina para describir cómo el Ejército combate, adiestra y educa a sus soldados, cómo el Ejército elige sus sistemas de armamento y se relaciona con las otras ramas de la Defensa y la política de defensa nacional.¹¹ Sabiamente, DePuy inició una conversación con el Ejército que les permitió a los mandos con



(Ejército de EUA, Soldado Khori D. Johnson)

Sargento Segundo Thomas Leyva, 3ª Brigada de Asesoría y Ayuda, 4ª División de infantería, se asoma por la escotilla de un Bradley después de que su equipo completara su recorrido en el polígono de tiro de tanques. La Brigada de Hierro se encuentra en un periodo de entrenamiento que comenzó a principios de septiembre y terminará a principios del mes de diciembre del año en curso.

intereses y agendas complicadas, ver la lógica en la integración de las discusiones sobre tácticas, adiestramiento, adquisición y demás temas.

Pangaro señala que abordar un problema de rutina es simplemente una cuestión de crear un diálogo iterativo y evaluativo para acordar en las metas y los medios. El concebir una conversación para tratar un complejo problema es mucho más complicado. Pangaro plantea la necesidad de un “diálogo para concebir el diseño” o “crear un nuevo lenguaje” que le permita a la organización iniciar una conversación que jamás antes había tenido.¹² El diseño de DePuy fue notable por la forma en que utiliza antiguos términos de distintas maneras. Les permitió a los mandos crear un nuevo lenguaje para describir los nuevos fenómenos con los que el Ejército jamás antes había tratado de una manera analítica.

Se puede argumentar que toda la base filosófica del entonces nuevo término de DePuy “Defensa Activa”, era el concepto de “sobrevigilancia” de la época de la Segunda Guerra Mundial que DePuy había aprendido de uno de sus mentores, el general Hamilton Howze. El general Howze “reconoció que el fuego de supresión era la mejor manera de neutralizar el fuego del enemigo, de manera que

DePuy inició una conversación con el Ejército... integrando las discusiones sobre tácticas, adiestramiento, adquisición y demás temas.

podieran tener lugar las maniobras decisivas”.¹³ Howze acuñó el término “sobrevigilancia” para describir las maniobras de tanques y también de grandes formaciones de armas combinadas, en las que los tanques adelantados avanzaban “bajo el fuego directo de la ‘sobrevigilancia’ de otros tanques que estaban [idealmente en] posiciones fijas”.¹⁴

La doctrina de Defensa Activa de DePuy destacó el requisito de “garantizar el empleo del fuego supresivo contra un enemigo de manera que los medios en contacto con dicho fuego pudieran

maniobrar”.¹⁵ DePuy previó una guerra europea en la que el enemigo superaba en número a las fuerzas de la OTAN por lo menos de tres a uno. Consideró esencial la agilidad táctica para las operaciones de EUA que destacó, lo más posible, en la defensa de las fuerzas de avanzada en una zona densamente poblada y sin oportunidad de ceder espacio por tiempo.¹⁶

El concepto a nivel operacional de la “defensa de avanzada” era congruente e inspirado por un manual doctrinal de Alemania Occidental equivalente al FM 100-5, en que el Ejército Alemán hizo hincapié en “una preparación minuciosa en cuanto al terreno y flexibilidad para permitir un rápido cambio del centro de esfuerzo, en el despliegue o profundidad, en la disposición de asumir riesgos en algunos sectores con el fin de concentrarse en otros, y de ser posible, en el despliegue de fuerzas móviles en acciones retardatrices y para determinar el dispositivo enemigo.”¹⁷

La idea alemana de *panzergrenadier* también guió el pensamiento de DePuy acerca de la relación que existe entre la infantería y las unidades blindadas. El término denominó a los soldados de infantería que entraron en la batalla con vehículos blindados junto con los tanques desde los cuales también podían pelear. DePuy tomó de los alemanes la presunción implícita de que las unidades blindadas y la infantería debían ser adiestradas, educadas y empleadas juntas, junto con la artillería, las armas de defensa aérea e incluso los aviones. (Esta última idea amplió la conversación para incluir a la Fuerza Aérea de EUA.) De hecho, la edición de 1976 del FM 100-5 es el primer documento oficial del Ejército en incluir el término que el Ejército después seleccionó para describir la doctrina que reemplazó la Defensa Activa —con la “Batalla Aeroterrestre” en ese entonces separada con guiones “*Air-Land Battle*”.¹⁸

La guerra de Yom Kippur en octubre de 1973 entre Israel y las fuerzas combinadas de Egipto y Siria cristalizó la idea de DePuy de que el Ejército de EUA se encontraba en un punto culminante en términos de su capacidad de replantear su fundamental presunción sobre la guerra en general y la guerra contra los soviéticos, particularmente, en Europa. Si bien la idea de concentrarse para pelear y ganar la primera batalla de la siguiente guerra

(Ejército de EUA, Especialista James B. Smith)



El Sargento Thomas McKean, 63º Regimiento Blindado, 1ª División de Infantería, en un puesto de seguridad detrás de una ametralladora M2 calibre .50, en la escotilla de un vehículo de transporte de personal M113, en la Base de Operaciones de Avanzada Scunior, Provincia de Khalis, Irak, en apoyo a la Operación Libertad Iraquí, 11 de septiembre de 2004.

no era nueva en la historia militar, tampoco fue la manera en que Estados Unidos libró la guerra a principios de la década de los años 70. A pesar del costo comprobado de la falta de preparación durante las primeras etapas de la guerra de Corea, el Ejército estadounidense todavía se aferraba a un modelo de generación de fuerzas que supuso que Estados Unidos tendría tiempo para participar en la movilización industrial y de personal tipo Segunda Guerra Mundial, un suceso que las crecientes capacidades soviéticas y el estado deplorable de las fuerzas estadounidenses en Europa hicieron cada vez más inalcanzable.

Después de conversar con los analistas del Ejército de EUA y ver con sus propios ojos las consecuencias de la guerra de Yom Kippur, DePuy habló con funcionarios israelíes sobre su experiencia durante el combate, examinó los tanques capturados de fabricación soviética y otros vehículos blindados y concluyó que, en una guerra “europea”, las fuerzas estadounidenses tendrían que concentrarse contra las fuerzas principales del enemigo y rápidamente derrotarlas”.¹⁹

DePuy presumió que “los gobiernos implicados intentarían mantener bajo control cualquier discordia [en Europa] antes de que las mismas hicieran estallar una guerra mundial o nuclear y que las tasas de rápido consumo de la batalla no permitiría una lucha prolongada”. DePuy se dio cuenta de que “las bases de equipamiento y entrenamiento del Ejército, junto con los planificadores, tendrían que dar por sentado, a diferencia de décadas de previos pensamientos basados en los precedentes históricos que ya no son pertinentes, que el Ejército tendría que ganar los primeros enfrentamientos de una guerra como esta, de manera que la decisión fuera favorable para los intereses de EUA”.²⁰

Las nuevas presunciones hicieron necesario idear un nuevo vehículo para la infantería que pudiera proporcionar “una movilidad equivalente [a los tanques] y protección blindada, de manera que pudieran pelear junto a los tanques usando armas de fuego automáticas para suprimir la capacidad antitanque de la infantería enemiga tal como la que encontraron los israelíes”.²¹

DePuy también se dio cuenta de que los líderes del Ejército, en todos los niveles, tuvieron que renunciar a un pensamiento lineal, incluyendo las formaciones básicas de los tanques y la infantería, “abandonar toda idea de disponer sus vehículos en formas geométricas... y, en su lugar, hacerlos fluir a través del terreno en la configuración que mejor aprovechara la cobertura disponible y la ocultación del terreno.”²² DePuy creía que la guerra de Yom Kippur demostró que, para “mantener un rápido movimiento, las unidades blindadas tendrían que estar preparadas para reprimir al enemigo, es decir, inmediatamente devolver el fuego pesado para destruirlos, en el mejor de los casos, o como mínimo, para romper el fuego. Idealmente, [con]... tanques e infantería mecanizada... vigilando... desde posiciones fijas, encubiertas y ocultas...”²³

El análisis anterior muestra al general DePuy iniciando una discusión sobre una nueva realidad en la guerra, usando la evidencia empírica de la guerra de Yom Kippur para validar los conceptos teóricos que había desarrollado a lo largo de su carrera. También utilizó viejos términos tales como “panzergrenadier” en nuevas formas y con un nuevo lenguaje inventado como “Batalla Aeroterrestre” para describir una nueva realidad del entorno operacional.

En resumen, DePuy inició un cambio de paradigma en el pensamiento del Ejército de EUA sobre la relación que existe entre la adquisición, adiestramiento, educación y empleo de fuerza. Reconoció la peligrosa naturaleza del problema del desarrollo doctrinal. La discusión que él inició continúa hoy a medida que los mandos del Ejército luchan por definir el papel que desempeña el Ejército en situaciones de conflicto cada vez menos lineales y multifacéticos.

El Ejército como una organización de aprendizaje

Con base en estudios que comenzaron a principios del año 1973 (el año en que DePuy asumió el mando de TRADOC), el investigador teórico organizacional Graham Leicester describió “la constante tensión que existe entre la urgente necesidad de aprender y los obstáculos que se interponen para el aprendizaje”, tanto a nivel individual como organizacional.²⁴

La teoría del aprendizaje organizacional ganó gran popularidad en el año 1990 con el adveni-

miento de un trabajo muy influyente del profesor Peter Senge, titulado *The Fifth Discipline* (La Quinta Disciplina). Senge propone cinco “disciplinas” que distinguen a la organización de

...DePuy inició un cambio de paradigma en el pensamiento del Ejército de EUA sobre la relación que existe entre la adquisición, adiestramiento, educación y empleo de fuerza.

aprendizaje. Las explico aquí en cierto detalle, ya que son fundamentales para la comprensión del marco conceptual. La esencia de la primera disciplina, el dominio personal, es “aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que más deseamos”.²⁵

La segunda disciplina, los modelos mentales, consiste en “reflexionar, constantemente aclarar y mejorar nuestras imágenes internas del mundo, y ver cómo moldean nuestras acciones y decisiones”.²⁶

La tercera disciplina es la visión compartida, la cual fomenta “un sentido de compromiso de un grupo, desarrollando imágenes compartidas del futuro [que el grupo desea] crear y los principios y prácticas con las que esperamos llegar”.²⁷

El aprendizaje en equipo, la cuarta disciplina, se centra en “la transformación de las destrezas conversacional y pensamiento colectivo, de manera que los grupos de personas puedan, de manera confiable, desarrollar más la inteligencia y la capacidad que la suma de los talentos individuales de los integrantes”.²⁸

Finalmente, el modelo de Senge presenta los sistemas de pensamiento como la quinta disciplina—que fundamenta las otras cuatro. Los sistemas de pensamiento, según Senge, es “una manera de pensar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas y las interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas [para] cambiar los sistemas de manera más eficaz, y actuar en mayor armonía con los procesos más

amplios del mundo natural y económico”.²⁹ Senge destaca que la “esencia” del sistema del pensamiento “radica en un cambio de mentalidad” que implica “ver la interrelación en lugar de la cadena de causa y efecto [y] los procesos de cambio, en lugar de los instantáneos”.³⁰

Las organizaciones de aprendizaje entran en fricción cuando la gente en ella, según Senge, “están comprometidas, por su cuenta, a la práctica de estas disciplinas —ampliando su propia capacidad para mantener y buscar una visión, reflexionar e investigar, colectivamente desarrollar capacidades y comprender los sistemas”.³¹

Claramente, William DePuy era un practicante de las cinco disciplinas de Senge. Si bien pudiera ser que no describió su propia perspectiva o visión exactamente en estos términos, y aunque no transformó al Ejército en una organización de aprendizaje por sí solo, el trabajo que realizó DePuy en el FM 100-5 nos permite apreciar cómo el correcto líder puede hacer que se manifieste la capacidad innata de una organización para que funcione como una organización de aprendizaje.

DePuy demostró cómo un líder puede desempeñarse en calidad de mentor a través de la práctica para que las personas que conforman la organización puedan llegar a ser mejores pensadores de sistemas.

En sus enérgicos esfuerzos para extender los dominios y la colaboración, DePuy puso en marcha un proceso que hizo ver al Ejército como practicantes de la primera disciplina y dominio personal. En el diálogo a menudo forzado entre las comunidades de la infantería y de blindaje dentro del Ejército, en las iniciadas conversaciones de DePuy entre el Ejército y el Comando Aéreo Táctico de la Fuerza Aérea y en el diálogo internacional sostenido entre los elaboradores de la doctrina de EUA y Alemania, los mandos del Ejército ejemplificaron el proceso de “aprender para expandir nuestra capacidad a fin de crear los resultados que más deseamos”.³²

Si la segunda disciplina, los modelos mentales, consiste en “reflexionar, continuamente aclarar y mejorar nuestras imágenes internas del mundo y ver cómo moldean nuestras acciones y



(Cuerpo de Infantería de Marina, Sgto. Jeffrey D. Anderson)

Un helicóptero AH-1W Super Cobra de la Infantería del Cuerpo de Infantería de Marina de EUA asignado al 369º Escuadrón de helicóptero de ataque ligero, 3ª Ala de aviones de la Infantería de Marina, aterriza en el Campamento Bastion en Helmand, Afganistán, 15 de mayo de 2010.

decisiones”, el proceso dirigido por DePuy de usar datos empíricos de sucesos tales como la guerra de Yom Kippur desafió las presunciones acerca de la adquisición, el adiestramiento y la doctrina —por consiguiente, también poniendo de manifiesto de esta manera al Ejército como una organización de aprendizaje.³³

La idea de DePuy de que la doctrina sería el eje de la rueda desde donde saldrían la adquisición y el entrenamiento (entre otros) fue fundamental en encauzar al Ejército hacia la tercera disciplina, la visión compartida, entendida como “imágenes compartidas del futuro y los principios y prácticas mediante los cuales esperamos llegar”.³⁴

El proceso de elaboración del FM 100-5 también fue un ejemplo del aprendizaje de equipo, la cuarta disciplina. Los diálogos sostenidos con el inter-servicio, el servicio internacional y el intra-servicio “transformaron las destrezas del pensamiento conversacional y colectivo” a través de un proceso evaluativo e iterativo que evoca la esencia de la teoría de la conversación moderna como la ofrecida por Pangar.³⁵

Al aprobar el FM 100-5, el Ejército adoptó la quinta disciplina mediante la presentación de una nueva “manera de pensar, y un lenguaje [nuevo] para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que moldean el comportamiento de los sistemas [a fin de] cambiarlos de manera más eficaz y actuar más en consonancia con los procesos más amplios del mundo natural y económico”.³⁶ El manual “comenzó una reorientación doctrinal emulada en la historia del Ejército de EUA en tiempos de paz, solo con la adopción de la división pentómica en 1956”.³⁷ En su visión holística de la guerra y el papel que desempeñó el Ejército en la misma, el manual fue un verdadero “cambio de mentalidad”, que implica “ver las interrelaciones en lugar de las cadenas de causa-efecto [y] ver los procesos de cambio en lugar de los instantáneos”.³⁸

El general DePuy y el contenido moral de la doctrina

El fomento de “un sentido de compromiso de un grupo, mediante la elaboración de imágenes compartidas del futuro que [el grupo desea] crear, y los principios y prácticas con las que esperamos llegar”, sugiere un punto crítico sobre el pensamiento sistémico y la organización de aprendi-

zaje.³⁹ El analista de sistemas C. West Churchman, de manera sucinta, plantea este punto. Señala que la organización de aprendizaje está moralmente impulsada. Al igual que DePuy, Churchman fue aficionado al análisis de sistemas, co-autor del “primer libro de texto internacional en el tema” en 1957.⁴⁰ Su interés principal era “poner en práctica la filosofía [en particular la ética] a través de la investigación de operaciones para los problemas industriales y gubernamentales”.⁴¹

Las obras fundamentales de Churchman sobre las organizaciones de aprendizaje y el pensamiento sistémico son: *Design of Inquiring Systems and The Systems Approach and Its Enemies* (Diseño de sistemas inquisitivos y el Enfoque de sistemas y sus enemigos).⁴² En las mismas se alega que la eficiencia y la eficacia en las organizaciones están estrechamente ligadas a la ética de la organización, y que “el estado de alerta ética proviene del pensamiento sistémico”.⁴³ Churchman estableció siete conceptos centrales (que se traslapan y, de hecho, se amplían con base en las ideas básicas de las cinco disciplinas de Senge): “teleología del sistema, enfoque, evolución, establecimiento de límites, garantía de conocimiento y esperanza”.⁴⁴ Define el conocimiento como “el pensamiento combinado con un interés en la ética”.⁴⁵ Además, define la *esperanza* como “la creencia espiritual en un futuro ético”.⁴⁶ Churchman les da a la organización de aprendizaje y a los sistemas de pensamiento una base de valores más refinados. En los últimos años, los líderes de la educación, administradores y los encargados de hacer la política, lo han destacado como un compromiso con “misión, visión y valores compartidos” o una comunidad de aprendizaje profesional, bajo la cual una organización reúne su “investigación colectiva, equipos de colaboración, orientación a la acción y experimentación, mejora continua y orientación hacia los resultados”.⁴⁷

Veinte años antes de la publicación de los Valores del Ejército, el Espíritu Guerrero, y el Credo del Soldado, el proceso de desarrollo doctrinal de DePuy denotó el compromiso moral que tiene el Ejército con la evolución institucional. DePuy estaba interesado en la eficiencia y eficacia, pero tenía la convicción moral de que el Ejército, como institución, tenía una obligación con la Nación de responder a nuevos desafíos después de la guerra de Vietnam, lo que requirió replantear la base

intelectual del Ejército. DePuy buscaba “la mejor idea disponible”, mientras cambiaba la manera en que el Ejército pensaba acerca de la doctrina fundamental.⁴⁸ Consideró la doctrina como “el producto más importante de la tentativa de un ejército a fin de prever y prepararse para el futuro [y] un cuerpo viviente de ideas y no un mandato judicial de leyes permanentes e inviolables”.⁴⁹

Por último, DePuy vio cómo la doctrina afecta a lo que los teóricos Lee Bolman y Terrence Deal llaman las cuatro estructuras de la institución: la política, los recursos estructurales, los recursos humanos y lo simbólico.

En lo que a la política compete (el conflicto de poder en la organización), DePuy encauzó a TRADOC en la sincronización de ideas transversalmente a las Armas y áreas funcionales. En términos de la estructura (las reglas, los roles, las metas y los métodos de acción que rigen la relación con el medio ambiente), en el FM 100-5 de DePuy se integra una manera de entender las relaciones bajo el título de Defensa Activa. En

cuanto a los recursos humanos (cómo la organización define los roles y las misiones), en el FM 100-5 se eliminó por completo cualquier duda en cuanto a que el Ejército debía caracterizarse por gente proveniente de una cultura organizacional que valorara la iniciativa y la autonomía, con el fin de tener éxito en un entorno de conflicto descentralizado. Por último, en lo que respecta al simbolismo (cómo la cultura se desarrolla y se comparte), DePuy insistió en que el Ejército publicara el FM 100-5 en una carpeta de camuflaje en lugar de una de manila, un claro ejemplo de que la sustancia mejora la forma en un esfuerzo por centrar la atención del Ejército en la primera batalla de la siguiente guerra.⁵⁰

El Ejército en evolución en el que me alisté en 1985 y del que me retiraré después de 27 años de servicio en 2012, le debe mucho a William DePuy, un brillante líder intelectual, moralmente centrado, educador y pensador quien nos recordó que la doctrina no es un estado final, sino un peregrinaje.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El general Don Starry, uno de los más cercanos colaboradores de DePuy en el proceso de desarrollo de la doctrina. La viñeta es bien contada en Kitfield, James, *Prodigal Soldiers: How the Generation of Officers Born of Vietnam Revolutionized the American Style of War* (Nueva York: Simon and Schuster: 1995), págs. 151-55.
2. Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, 6ª Edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Pearson, 2006), p. 274.
3. El excelente artículo del entonces Mayor Pablo Herbert publicado en el periódico de Leavenworth, estado de Kansas es una fuente de inspiración fundamental y principal de este ensayo. El 1 de julio 1976 fue el día en que el Departamento del Ejército aprobó la publicación, aunque no se distribuyó hasta finales de año. Herbert, H., Paul, Deciding What Has to Be Done: El general William E. DePuy y la edición de 1976 del FM 100-5, Operations (Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Army Combat Studies Institute, 1988, 93 y 95.
4. Harmon, M., Michael y Mayer, T., Richard, *Organization Theory for Public Administration* (Boston: Little, Brown, 1986), p. 9. Citado en Nancy J. Eggert, *Contemplative Leadership for Entrepreneurial Organizations* (Westport, CT: Quorum Books, 1998), p. 86.
5. Eggert, p. 86
6. Harmon y Mayer, p. 11. Citado en Eggert, p. 86
7. Eggert, p. 86
8. Harmon y Mayer, p. 12. Citado en Eggert, p. 86
9. Harmon y Mayer, p. 9. Citado en Eggert, p. 86
10. Ibid.
11. Herbert; p. 23.
12. Paul Pangaro, Rethinking Design Thinking, Presentación en el Picnic de 2010, Amsterdam, Holanda, 1 de septiembre de 2010, la diapositiva 38, <www.pangaro.com>, 2 de julio de 2011.
13. Herbert; p. 17.
14. Ibid.
15. Ibid., p. 18.
16. Ibid., págs. 64-65.
17. Ibid., p. 65.
18. Ibid., p. 68.
19. Ibid., p. 31.
20. Ibid.
21. Ibid., p. 33.
22. Ibid., p. 34.
23. Ibid.
24. Leicester, Graham. “Meeting Don Michael: A Learning Journey in Five Scenes,” Transcripción de la presentación en la Global Business Network, San Francisco, 29 de mayo de 2009, <http://www.internationalfuturesforum.com/projects.php?go=dl&id=30&file_ref=pmmhlcotr> (4 de julio de 2011).
25. Senge, Peter, *The Fifth Discipline Fieldbook* (Nueva York: Doubleday, 1994), p. 6.
26. Ibid.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Ibid., p. 7.
30. Ibid., p. 73.
31. Ibid., p. 7.
32. Ibid., p. 6.
33. Ibid.
34. Ibid.
35. Ibid.
36. Ibid., p. 7.
37. Herbert; p. 95.
38. Senge, p. 73
39. Ibid., p. 6.
40. Flood, Robert, L., *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within the Unknowable* (London: Routledge, 1999, p.62
41. Ibid.
42. Ibid., p. 63.
43. Ibid., p. 92.
44. Ibid.
45. Ibid., p. 65.
46. Ibid.
47. DuFour, Richard y Eaker, Robert, *Professional Learning Communities at Work* (Bloomington, IN: National Educational Service, 1998), págs. 25-29.
48. Herbert; p. 107.
49. Ibid.
50. Lee Bolman y Terrence Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 16.