

Líderes-jardineros: Un nuevo paradigma para capacitar a líderes adaptables, creativos y humildes

Mayor Joseph Bruhl, Ejército de EUA

DE NIÑO, SI no hacia deportes estaba haciendo una de dos cosas: construyendo aviones en miniatura o trabajando en el jardín con mi padre. Ambas actividades eran fascinantes ejercicios mentales, pero por distintos motivos. La construcción de aviones en miniatura era una práctica minuciosa, un ejercicio de precisión y cuidado. Trabajar en el jardín era algo que hacía por amor al arte, un complejo experimento en lo que se refiere a dar y recibir. Ambas actividades me enseñaron importantes destrezas, sin embargo, en calidad de líder, con mayor frecuencia me remonto a las lecciones aprendidas en el jardín de mi padre. Los líderes que piensan como jardineros están mejor capacitados para adaptarse, razonar creativamente y enfrentar desafíos con humildad, que aquellos que piensan como constructores de aviones en miniatura. Lamentablemente, muchos oficiales en las fuerzas armadas prefieren construir P-51 *Mustang* que sembrar tomates.

Mi generación anual de oficiales fue la última que al recibir el título de oficial en el Ejército, todavía se preparaba para luchar al estilo guerra Fría. Como un joven comandante de pelotón de aviación, me entrené en el cálculo del campo de batalla, un proceso de planificación que separa los componentes de la solución de un problema en una ecuación matemática. Comienza con una

evaluación de cuántos elementos enemigos puede haber en una zona de combate y cuántos se necesitan destruir. A partir de allí, la planificación no es mucho más compleja que $A+B=C$; apareando los recursos con el resultado deseado.

No sugiero que el Ejército debe abandonar la estricta metodología representada por el cálculo del campo de batalla. Más bien sugiero que la cultura del Ejército está impregnada en una mentalidad $A+B=C$; una que incide en cómo entrenamos a nuestros soldados, qué programas desarrollamos y cómo diseñamos la estructura de fuerza.

En muchos sentidos, esta mentalidad $A+B=C$ refleja mucho el pasatiempo de mi niñez de construir aviones en miniatura. Con las herramientas adecuadas reunidas y las instrucciones cuidadosamente estudiadas, se inicia el trabajo. Desde el momento en que tomaba la primera pieza para pasarle una mano de pintura o ponerle goma, nada estaba fuera de mi control. Esta era mi única medida de éxito: ¿refleja el modelo el estándar?

Desde la invasión de Irak en 2003, muchos en el Ejército todavía estaban usando el razonamiento relacionado con la construcción de aviones en miniatura para la “siguiente” lucha: reúna las herramientas necesarias, use la ecuación correcta, hágalo con rigor y el resultado reflejará el estándar.

Cuatro meses antes de desplegarlos a Irak, comandé a mi pelotón en un ejercicio de

El Mayor Joseph Bruhl es planificador estratégico en guerra irregular y proporciona asistencia a las fuerzas de seguridad en la División de Planes y Conceptos de Cooperación de Seguridad del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad

Estatal Truman y una Maestría de la Universidad de Harvard. Es un becario de la Next Generation National Security Leader en el Centro de Nueva Seguridad de Estados Unidos en Arlington, estado de Virginia.



(Marinero Cale Hatch)

Derecha, el segundo maestro Derrick Duncan, Armada de EUA y cabos Ramón Montoya y Francis Witt, Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, los tres asignados al buque USS Blue Ridge, preparan la tierra para sembrar un jardín en el hogar infantil Jinhae Hope en Corea del Sur, 13 de marzo de 2010.

entrenamiento desértico crucial en el Centro Nacional de Adiestramiento (*NTC*, por sus siglas en inglés). Aquí, demostramos el dominio del estándar, usando la matemática de cálculo del campo de batalla mientras luchábamos en apoyo a las fuerzas blindadas en el combate de tanque contra tanque. Una vez terminado el ejercicio, nuestra unidad era completamente letal en cuanto a la maniobra de armas combinadas contra una fuerza blindada en movimiento. Francamente, ese entrenamiento nos ayudó a lograr el éxito en la invasión de Irak y sigue siendo determinante en cuanto a lo que el Ejército sabe hacer bien. Sin embargo, este rígido entrenamiento falló por lo que dejamos de hacer.

Durante la preparación para el entrenamiento en el *NTC*, el comandante de mi compañía elaboró un plan de entrenamiento para operaciones de seguridad del área de retaguardia. En términos generales, era una misión que requería el despegue rápido de helicópteros Apache para defender la retaguardia de la división (en ese entonces, todavía pensábamos de manera lineal) contra ataques

irregulares de menor envergadura, con poco tiempo de aviso. El plan incorporó las tácticas de una fuerza de reacción inmediata con las técnicas de maniobra para los enfrentamientos en áreas urbanas, algo que la doctrina de aviación de ataque había, en gran parte, ignorado durante dos décadas.

Cuando presentó al comandante del batallón su plan de entrenamiento para su aprobación, mi comandante de compañía solicitó las siguientes dos cosas: apoyo para el desarrollo de las tácticas, técnicas y procedimientos de una fuerza de reacción inmediata y el acceso a sitios de entrenamiento urbano. Ambas solicitudes fueron rotundamente negadas.

Nuestra unidad era víctima de su propio éxito, basado en la capacidad de reproducir la doctrina con exactitud. El sistema del personal del Ejército había llenado la unidad con oficiales que demostraron la capacidad de llevar a cabo la metodología prescrita y nuestro impedimento era que, como organización, no pudimos pensar más allá de las “guías” estipuladas en la doctrina.

El resultado fue contundente. El 23 de marzo de 2003, volamos sobre una compleja emboscada aérea cerca de Ah Hillah, donde esperábamos llevar a cabo un gran ataque, según lo prescrito en la doctrina. Sin embargo, combatientes no uniformados, dispersos en el área urbana, combinaron el fuego de armas de bajo calibre con la artillería antiaérea para contraatacar. La misión resultó un desastre: la gran mayoría de las 18 aeronaves de la unidad fueron tan seriamente averiadas que quedaron confinadas a tierra por varios días. Dos pilotos fueron derribados y tomados prisioneros de guerra.

Habíamos sido brillantes constructores de aviones en miniatura, pero no contábamos con ninguna destreza como jardineros. Mi padre me enseñó, en su jardín, que los jardineros aprecian lo que no se ve y prevén lo que está por desarrollarse. Durante toda la primavera, preparaba el terreno regándolo, habilitándolo y fertilizándolo hasta que las plantas estuvieran fuertes y listas para dar frutos. Recuerdo, vívidamente, su desconcierto cuando examinaba una planta en particular que estaba infestada de insectos, débil o muriendo. Él modificaba su plan al aceptar lo imponderable. Al observar a mi padre poner en práctica un método, esperar que surtiera efecto y modificar la siguiente aplicación, aprendí un atributo fundamental del liderazgo: la adaptabilidad.

Los jardineros no tienen todo el control. Su arte es un intercambio en donde la acción y la reacción se ven afectadas por una gran variedad de elementos que van más allá de su control. Los jardineros prevén, esperan y observan los cambios. Separan la aplicación de pesticidas de la lluvia para ver si se adhiere. Agregan fertilizante, pero no mucho. El jardinero siempre es el estudiante, jamás el maestro.

Este es el tipo de líder que el Ejército debería cultivar. El Manual de Campaña (*Field Manual-FM* 3-24, *Counterinsurgency*), asevera que los líderes deben “rápidamente adaptarse cognitiva y emocionalmente, según los desconcertantes desafíos... y dominar, a cabalidad, nuevas competencias así como nuevos contextos”.¹

Así como los jardineros, los líderes en las operaciones de contrainsurgencia, comprenden que los avances se ven afectados por una gran variedad de elementos fuera de su control: odios históricos, instituciones disfuncionales e incluso, errores cometidos por las fuerzas estadounidenses en el pasado. Auspicio una *shura* [reunión de ancianos tribales], extienda la confianza y esté atento a los cambios. Construya un camino, brinde protección a la población y observe si todavía hay cordialidad. Ataque con una fuerza abrumadora, pero hágalo cuidadosamente. Un líder de operaciones de contrainsurgencia siempre es el estudiante, jamás el maestro.

Sin embargo, el liderazgo adaptable no se limita a las operaciones de contrainsurgencia. Se mantiene como un modelo militar permanente. A fin de darle su debido valor, el Ejército está desarrollando los conceptos de adaptabilidad operacional y del mando tipo misión, ambos destinados a institucionalizar la solución de problemas de manera creativa, integrada y flexible. Estos son buenos inicios.

...los jardineros aprecian lo que no se ve y prevén lo que está por desarrollarse.

Los siguientes pasos

A fin de apoyar la capacitación de “líderes-jardineros”, el Ejército debe hacer las siguientes tres cosas: desarrollar una profesión que valora el pensamiento, la redacción y la capacitación; adaptar su sistema de recursos humanos para apoyar distintas experiencias; y renovar la tutoría como una base de su profesión.

Evaluar el pensamiento, destreza en la redacción y capacitación. En la última década, el elemento más importante de la formación de un oficial era el despliegue operacional en Irak o Afganistán. Esta experiencia es crucial, sin embargo, a fin de preparar a los líderes para enfrentar un entorno operacional cada vez más complejo, el Ejército necesita mejorar el valor de la capacitación, pensamiento y destreza en la redacción de sus oficiales.²

Necesitamos drásticamente incrementar el acceso tanto para oficiales como para suboficiales a la educación civil. Según un reciente estudio efectuado en la Universidad de Harvard, solo 31% de los jóvenes oficiales militares consideran que las fuerzas armadas fomentan la innovación.³ La educación es un elemento clave para cambiar esta percepción y la realidad que representa. La educación forma la identidad, agilidad mental, conocimiento intercultural y madurez interpersonal del líder.⁴ Es por eso que a las universidades frecuentemente se les compara con jardines, en donde el pensamiento es cultivado y las ideas son la cosecha.

...el Ejército obliga a sus mejores oficiales a tomar una decisión binaria demasiado temprano en sus carreras...

Se debe dar mayor importancia a las destinaciones fuera de una división en la formación profesional de oficiales, al hacerlas obligatorias para el ascenso a Teniente Coronel. Las destinaciones para el Estado Mayor del Ejército, el Centro de Armas Combinadas y las escuelas de las diversas ramas no son asignaciones administrativas fáciles; son inversiones en las instituciones que apoyan nuestra profesión y amplían la visión de un líder.⁵

Necesitamos instar a los oficiales y suboficiales a que escriban y publiquen sus trabajos. En una organización necesariamente jerárquica como el Ejército, los oficiales y suboficiales mejoran su profesión a través de la publicación cuidadosa de sus ideas, además de proveer a los mandos de mayor jerarquía ideas innovadoras y relevantes, fuera de los canales normales. El almirante James Stavridis recientemente instó a los jóvenes oficiales a que publicaran sus ideas, a que corrieran el mismo tipo de riesgos personales para moldear su profesión como los que corren en el campo de batalla.⁶ En su artículo, el almirante Stavridis ofrece algunas “normas de sentido común” a considerar al redactar un trabajo. Los mandos

del Ejército, que siguen estas normas, deberían presionar a sus subalternos a escribir y compartir sus ideas. Hay un caudal de sabiduría inexplorada que sumará riqueza a los debates intelectuales del Ejército.

Adaptar el sistema de recursos humanos para apoyar distintas experiencias. A fin de fomentar una mentalidad de jardinero, el Ejército debe cambiar su sistema de recursos humanos desde el actual modelo de la era industrial, que considera a sus comandantes como partes intercambiables, a uno que administra el talento sobre una base individual.⁷ Los constructores de aviones en miniatura se sienten más cómodos con un proceso conformista y rígido. Los jardineros comprenden que se requieren las distintas experiencias para dominar a cabalidad su arte. En ausencia de una revisión total del sistema de recursos humanos, el Ejército debería permitir que los oficiales que se auto seleccionan para recibir educación civil, sirvan en calidad de instructores o estén en pasantías, posterguen un año o dos con respecto a su grupo homólogo para evitar perder oportunidades de recibir asignaciones claves, que tienen que ver con el desarrollo de su especialidad operacional.

Hoy en día, el plazo prescrito para los oficiales deja poco margen para la variación en una carrera. Si se selecciona a un oficial para un ascenso anticipado, este plazo se acorta aún más. En consecuencia, el Ejército obliga a sus mejores oficiales a tomar una decisión binaria demasiado temprano en sus carreras: quedarse en las asignaciones operacionales y seguir destacándose para lograr una asignación de mando, o intentar ampliar sus experiencias a costa de su profesión.

Al adaptar su sistema de recursos humanos para permitir que los oficiales busquen oportunidades que desarrollan las destrezas de “líder-jardinero” sin obstaculizar el que se mantengan competentes para lograr una asignación de mando, el Ejército alienta a sus mejores oficiales a ampliar sus experiencias. Si los oficiales que buscan oportunidades fuera de los caminos profesionales tradicionales obtienen con más frecuencia asignaciones de mando, el Ejército muestra un nuevo conjunto de valores a los oficiales subalternos.

Renovar la tutoría como la base de la profesión de las armas. En una cultura que valora los “líderes-jardineros”, la tutoría es un elemento crucial. El modelo de construcción de aviones miniaturas provee instrucciones paso a paso para que las siga el principiante. La jardinería es algo que solo puede aprenderse a través de la experiencia y tutoría.

Resulta difícil medir la tutoría del Ejército. En una empresa, la interacción con los empleados (tutoría) está directamente vinculada al rendimiento financiero. Las empresas que tienen poca interacción con los empleados suelen perder dinero, mientras que las empresas con un alto nivel de interacción con sus empleados suelen ganarlos.⁸ No hay este tipo de medida de eficacia en el Ejército. No obstante, la falta de tutoría aparece de las encuestas como explicación del porqué se salen del servicio los jóvenes oficiales.

A fin de invertir esta tendencia, el Ejército debe incluir la tutoría en su revisión integral de la profesión de las armas. En el folleto titulado, *Army: Profession of Arms*, se define la ética del Ejército y sus valores e ideales, pero no se menciona la palabra “tutoría”.⁹ Sin embargo, ¿qué mejor manera de formar líderes adaptables, innovadores y humildes que manifiestan los valores del Ejército que por medio de la tutoría dinámica y genuina?

Esta no es una sugerencia manipulada. Las implicancias de tres generaciones que actualmente sirven en las fuerzas armadas, hacen que la tutoría sea complicada. La generación milenio (aquellos nacidos después de 1978) está completamente comprometida con lo comunitario y el trabajo en equipo, se le hace fácil adaptarse y se siente cómoda con la ambigüedad.¹⁰ En conclusión, de manera natural, está más inclinada a la “jardinería” que las dos generaciones anteriores. Sin embargo, los estudios sugieren que la generación milenio



(Cuerpo de Infantería de Marina, Sgto. 2º William Greeson)

Haji Hamadulha Helmand conversa con el teniente coronel William McCollough del 1º Batallón, 5º Regimiento del Cuerpo de Infantería de Marina durante una patrulla del grupo encargado de asuntos civiles en el distrito de Nawa, provincia de Helmand, Afganistán, 30 de julio de 2009.

no está lo suficientemente preparada para operar en las estructuras de mando y control militares, resolver conflictos o proteger la información confidencial.¹¹

La verdadera tutoría no puede ser un ejercicio de réplica. Más bien se aprovecha de los puntos fuertes inherentes de la nueva generación, mientras imparte valores y destrezas imperecederas que se requieren en nuestra profesión.

La importancia de la tutoría crece a medida que el Ejército reintroduce la rigidez de la guarnición y reduce el ritmo de ascensos en grado para alinear la estructura de la fuerza a la reducción del número de efectivos. En un ambiente de guarnición prolongado, a los veteranos oficiales subalternos se les pondrán los pelos de punta con la pérdida de la libertad que experimentaron en combate. Pero todavía queda valor en las “artes olvidadas” de la guarnición. La tutoría durante esta transición apoya la comunicación de doble vía, a medida que el Ejército determina cuáles aspectos de la “antigua guarnición” preservar y cuáles desechar. Además, a medida que disminuye el ritmo y número de ascensos en grado, la tutoría resulta crucial para mantener motivados a los mejores oficiales y proporcionar las medidas necesarias para evitar regresar a la cultura “cero defecto” [un ambiente en donde los errores no son permisibles].

El Examen

La transición del Ejército de un “modelo de constructores de aviones en miniatura” a uno de

“líderes-jardineros” requiere un cambio de cultura. Sin embargo, solo hablar de un cambio de cultura no lo cambia. Ni tampoco lo harán las sugerencias expresadas en este artículo.

A fin de cuentas, el Ejército debe cambiar “el examen” que usa para reclutar, retener y ascender de grado a sus oficiales. Primero debe identificar al “jardinero” como el tipo de líder que el Ejército desea cultivar, el mismo puede adaptar sus procesos e incentivos para aumentar el número de líderes adaptables, innovadores y humildes en sus filas.

El incrementar el acceso a la educación civil y motivar a los líderes a correr riesgos intelectuales los prepara para pensar de diferentes maneras. Cuando el Ejército les da a sus oficiales la oportunidad de buscar vivencias más generales demuestra que valora la experiencia tanto operacional como intelectual.

La tutoría provee el terreno fértil para el crecimiento. Los jóvenes oficiales exploran nuevas ideas, se arriesgan y aprenden a través del mejor método disponible: prueba y error.

Estos pasos cultivan una cultura en donde los líderes no están atados “a la manera en que hacemos las cosas”, sino que se sienten motivados a adaptarse, a pensar creativamente y enfrentar los desafíos con humildad. Estos son los elementos indispensables con los que el Ejército debe contar si espera poner en práctica las lecciones correctas de la última década y crear a una fuerza preparada para enfrentar los desafíos del futuro.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Manual de Campaña 3-24, *Counterinsurgency*, (Washington DC: U.S. Government Printing Office, December, 2006) p. 7-1.
2. Barno, David, “Dave Barno’s top 10 tasks for General Dempsey, the new Army chief of staff,” publicado por Thomas E. Ricks en “The Best Defense, Tom Ricks’s Daily Take on National Security,” 21 de enero de 2011, disponible en la Internet en http://ricks.foreignpolicy.com/posts/2011/01/21/dave_barno_s_top_10_tasks_for_general_dempsey_the_new_army_chief_of_staff?page=0,1.
3. Falk, Sayce y Rogers, Sasha, “Junior Military Officer Retention: Challenges and Opportunities” (Public Policy Exercise, Harvard University John F. Kennedy School of Government, marzo de 2011).
4. Wong, Leonard; Gerras, Stephen; Kidd, William; Pricone, Robert y Swengros, Richard, “Strategic Leadership Competencies” (Carlisle, Pensilvania: Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, septiembre de 2003).
5. Barno.
6. Almirante Stavridis, James, “Professionals Write, Whispers on a Wall” *Marine Corps Gazette* (mayo de 2011): p. 83.
7. Park, Kent W., “Assembly Line to Custom Design: Reforming the Officer Development System” (Asociación del Ejército de Estados Unidos, *Land Warfare Paper No. 81*, octubre de 2010), p. 3.
8. Frank, Fredric D.; Finnegan, Richard P. y Taylor, Craig R., “The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century” (Human Resource Planning), p. 16.
9. Centro de la Profesión y Ética del Ejército, *Army: Profession of Arms* (Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de EUA, octubre de 2010), p. 2.
10. Fritzon, Art; Howell, hijo, Lloyd W. y Zakheim, Dov S., “Military of Millennials,” *Strategy+Business* 49 (invierno de 2007).
11. *Ibid.*