

Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento en el Ejército

Teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA

Todo el mundo quiere ser parte de una organización de alto rendimiento. La diferencia es evidente en el momento en el que formas parte de tal organización. Las personas están motivadas y determinadas, el orgullo y estado de ánimo son altos y las cosas de importancia se logran eficazmente. Los equipos y organizaciones de alto rendimiento se centran en sus metas y, normalmente, funcionan mejor que otras organizaciones similares. ¿Cuál es denominador común en las organizaciones de alto rendimiento? La presencia del buen liderazgo y gestión.

El Ejército se enorgullece de su capacidad de proporcionar el liderazgo inspirado. Cada año se escriben muchos libros y se venden miles sobre los méritos del liderazgo militar. Sin embargo, para crear y mantener una organización de alto rendimiento, tanto el liderazgo como la gestión deben estar presentes. ¿El arte y la ciencia? ¿El yin y el yang? Cualquiera que sea la analogía, el liderazgo sin la gestión es perjudicado por la carencia de enfoque duradero, mientras la gestión sin el liderazgo se siente mecánica y no es capaz de producir resultados impresionantes. El buen liderazgo puede ser comparado con la capacidad de reconocer que un soldado merece un premio en su salida de la unidad, mientras la gestión eficaz asegura que el soldado reciba

el premio antes de que salga. Si un líder gestiona mal a una organización, este líder, por lo tanto, pone al personal y a la organización en una posición donde pueden fracasar. El liderazgo y la gestión son dos caras de la misma moneda. Separando las funciones, por ejemplo, en una configuración donde el comandante practica el liderazgo mientras su oficial ejecutivo proporciona la gestión es imperfecta; para lograr niveles de alto rendimiento, todos los líderes de mayor jerarquía en la organización deben usar las dos cualidades simultáneamente y sin dificultad.

La gestión del Ejército

Según lo antes mencionado, se han escrito tomos sobre el liderazgo del Ejército, pero el liderazgo, por sí solo, es insuficiente; también requiere la gestión eficaz para producir resultados extraordinarios. Pues, ¿dónde está la referencia sobre cómo gestionar en el Ejército, especialmente en cuanto a las grandes organizaciones complejas? Curiosamente, la palabra «gestión» está ausente de la Publicación Doctrinal 6-22 del Ejército, *Liderazgo*. De hecho, en general, está ausente de todas las publicaciones doctrinales o de referencia del Ejército. Hay indicaciones de que se restó importancia a la gestión como una reacción visceral en respuesta

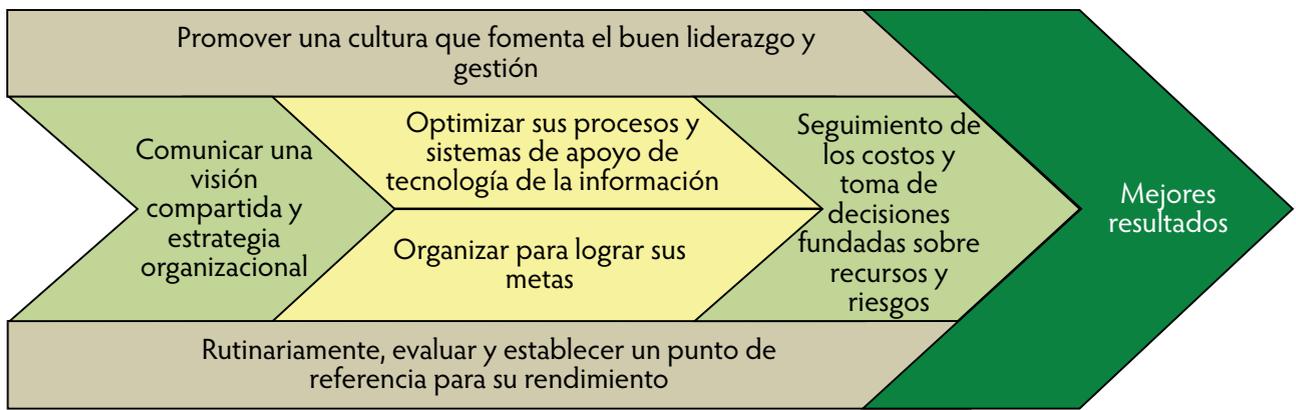


(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 1º Héctor García)

Katherine Hammack, subsecretaria del Ejército para instalaciones, energía y medio ambiente, y la general de división Gwen Bingham, comandante del Comando de Manejo de Ciclo Vital de Tanques-automotrices y Armamentos (TACOM), visitan el Depósito Anniston del Ejército, 28 de septiembre de 2015, en Anniston, estado de Alabama. La visita proporciona un foro para la discusión de numerosos temas de interés, incluyendo la infraestructura, desafíos y preocupaciones medioambientales, y energía renovable, así como el liderazgo y los enlaces comunitarios. La general Bingham ejemplifica cómo los líderes del Ejército deben usar destrezas de gestión excepcionales para lograr el éxito en asignaciones más complejas.

a la percepción de que líderes específicos intentaron ejercer una «gestión excesiva» de las formaciones del Ejército en la Guerra de Vietnam¹. Por lo tanto, se proporciona el entrenamiento a los líderes en las funciones básicas de gestión que se necesitan para operar a nivel de compañía o batallón, tales como el desarrollo de un plan de entrenamiento o gestión de

un programa de mantenimiento de unidad. Sin embargo, después de este punto en sus carreras, los líderes del Ejército reciben poca educación sobre las técnicas de gestión. Las destrezas de gestión que estos líderes deben usar en asignaciones más complejas subsiguientes a nivel de brigada hacia arriba se adquieren, por lo general, ya sea mediante autodesarrollo u observación.



(Gráfica del AR 5-1, *Management of Army Business Operations*)

Figura. Marco de Gestión del Ejército

Desgraciadamente, lo que escribió el general Don Starry en 1974, mientras servía como el comandante del Fuerte Knox, estado de Kentucky, es, en gran parte, aún verdad hoy en día:

Los oficiales del Ejército no son buenos administradores. Por ejemplo, yo soy el alcalde de la tercera o cuarta ciudad más grande en el estado de Kentucky, con un presupuesto operativo anual de más de US\$ 100 millones. No hay nada en mis antecedentes, salvo mis tres años en ACSFOR (Subjefe de Estado Mayor de Desarrollo de Fuerzas), que me prepararan adecuadamente para ocupar este cargo. Y estoy tratando de corregir muchas situaciones bastante malas que fueron pasadas a mí por algunos hombres fenomenales que me precedieron pero quienes, como yo, en realidad no habían sido entrenados para hacer el trabajo².

Las brechas en los conocimientos de la gestión de nuestros líderes no se limitan solo a oficiales militares. En una encuesta realizada en 2016 en la escuela de desarrollo profesional civil del Ejército, la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército, los estudiantes de nivel 14 y 15 del servicio de Estado que fueron encuestados dijeron que su brecha profesional más destacada era visión empresarial³. Crece la importancia de esta deficiencia en la agudeza empresarial y gerencial a medida que el Ejército tiene que adaptarse a una reducción de fondos y al requisito adicional de aprovechar al máximo los recursos para mantener el apresto. Además, más ímpetu surge de la necesidad de convencer a los medios de comunicación y al Congreso

de EUA, perpetuamente escépticos, de que el Ejército verdaderamente es un buen administrador del dinero proporcionado.

Sin embargo, hay algunos indicios prometedores. En la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, se ofreció un curso electivo en la primavera de 2016 denominado, «Leading and Managing High Performing Organizations» [Liderando y gestionando organizaciones de alto rendimiento] y la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército está intentando modificar su plan de estudios para incluir más cobertura sobre los temas tradicionales de gestión y operaciones empresariales⁴. Además, a medida que se alivian las exigencias del conflicto de largo plazo, más oficiales del Ejército están optando por obtener una educación de posgrado en administración y negocios. El programa de capacitación continua para generales e integrantes de mayor jerarquía en el servicio de estado también incluye seminarios cortos en escuelas empresariales a nivel de posgrado destacadas.

Marco de Gestión del Ejército

Tal vez más alentador, con la publicación del Reglamento 5-1 del Ejército, *Management of Army Business Operations* [Gestión de las operaciones empresariales del Ejército] en noviembre de 2015, se ha aprobado un marco útil para el uso de técnicas de gestión en las organizaciones del Ejército⁵.

El Marco de Gestión del Ejército (AMF) no es absoluto ni inmutable. Sin lugar a dudas, cambiará mientras avanza la comprensión de lo que se requiere para

lograr el éxito. Sin embargo, el marco proporciona un modelo conceptual que relaciona las mejores prácticas de gestión del Ejército que, junto con el buen liderazgo, consistentemente han probado producir mejores resultados.

Es de destacar que el AMF no solo se aplica a la fuerza institucional. Sus principios también han probado su valor repetidas veces en las formaciones operativas. Hoy en día, se usan los seis principios del AMF, mencionados en la figura, en muchas organizaciones, impulsando mayores niveles de rendimiento. ¿Qué es lo que constituyen estos principios del AMF y cómo los consideran útiles las organizaciones del Ejército? En el resto del presente artículo, se abordará cada principio para contestar estas preguntas.

Promover una cultura que fomenta el buen liderazgo y gestión. Debido a su influencia penetrante, el primer principio aborda adecuadamente la cultura. A fin de usar los elementos de gestión eficaz, la cultura del Ejército debe valorarla. Sin embargo, hoy en día esto no es un atributo universalmente aceptado en el Ejército. Por ejemplo, imagínese la reacción si un comandante de división, con la intención de felicitar a uno de sus comandantes de batallón, si un comandante dijera públicamente «Smith, ¡tú eres el mejor maldito administrador en esta división!» ¿Cómo se sentiría Smith? Lo más probable es que sus comandantes de batallón homólogos silenciosamente dirían a sí mismos, «¡Me alegro que él no dijo eso sobre mí!».

El impacto de tal aversión institucional de ser designado un buen administrador en lugar de buen líder es evidente en la encuesta previamente discutida de 2016 que llevó a cabo la Escuela de Estado Mayor de Gestión del Ejército. Los estudiantes frecuentemente citaron una cultura que no valora la agudeza empresarial como una razón principal por la cual no se sintieron profesionalmente preparados para este dominio⁶. ¿Hoy en día, cuáles son algunos de los ejemplos tangibles de una cultura que no valora la gestión en el Ejército? Discutiremos algunos ejemplos a continuación.

La gestión de recursos frecuentemente es reducida a un planteamiento simple y muy derrochador de «Úsalo o pírdelo». A menudo, se desecha burlescamente la gestión de recursos como la esfera de los «contables de pacotilla» y no se considera como una alta prioridad entre las muchas responsabilidades de mando. Por lo tanto, las cuestiones de gestión de costos, diseño

organizacional, capacidades de sistemas de información y rendimiento no se consideran un «asunto del comandante» y frecuentemente son relegadas a subdirectores u oficiales ejecutivos.

En cambio, en el Cuartel General del Ejército de EUA en el Pacífico (USARPAC), el liderazgo va al unísono con la gestión y los resultados han sido impresionantes. Bajo la orientación del comandante de USARPAC, se enfatiza la gestión resuelta como un rasgo valorado centrado en el comando y elemento clave de la cultura de mando.

Una técnica que el comando de USARPAC usa eficazmente para inculcar la gestión en el ambiente de mando es un consejo ejecutivo de orientación trimestral de múltiples escalones para revisar integralmente los progresos en comparación con su plan estratégico. Según el jefe de Estado Mayor, el general de división Chris Hughes, «Este proceso impulsa la comunicación lateral, la colaboración y el pensamiento crítico organizacionales». Hughes agrega, «el general Brooks constantemente desafía a su equipo de mayor jerarquía a encontrar nuevas maneras de aprovechar más sus esfuerzos: nada de nuevos comienzos, solo nuevos resultados»⁷. Del mismo modo, el cambio organizacional, los programas de innovación y la institucionalización de una «cultura consciente de los costos» —pruebas de una cultura que valora mucho las prácticas de gestión— tienen una alta prioridad en el USARPAC.

Comunicar una visión compartida y estrategia organizacional. Este principio es fundamental. A pesar de la reputación de las fuerzas armadas de ser maestros del arte estratégico, las estrategias organizacionales para las operaciones fuera de la contingencia están frecuentemente ausentes o son deficientes. La mayoría de líderes militares está familiarizada con el proceso de concebir una estrategia y planificación para derrotar a un adversario en un área de operaciones. Sin embargo, podría decirse que, una tarea más difícil es formular una estrategia plurianual que permitirá que una organización tenga éxito en un ambiente complejo y cambiante con múltiples partes interesadas, frecuentemente con intereses opuestos o rivales. Por ejemplo, considere el desafío implicado en la producción de una estrategia plurianual para el Comando de Reclutamiento del Ejército de EUA con el fin de convencer a ciudadanos estadounidenses calificados que deben alistarse en el Ejército en números suficientes para satisfacer los



(Foto: Ejército de EUA)

El coronel Evan Rentz (derecha), comandante del Centro Médico Brooke (BAMC), discute el rendimiento del hospital con algunos integrantes de su equipo de liderazgo. Como la instalación más grande de tratamiento médico del Departamento de Defensa, el BAMC se ha convertido en una organización de vanguardia en la evaluación y gestión de rendimiento organizacional.

requerimientos de capital humano bajo condiciones sociales, económicas y demográficas cambiantes. Puesto que las destrezas necesarias para elaborar una guía difieren tan significativamente del arte operativo normal, los líderes del Ejército frecuentemente tienen dificultades cuando realizan este tipo de tarea. Aun así, muchos tienen éxito.

Un ejemplo de éxito directivo es el Fuerte Stewart, estado de Georgia, sede de la 3ª División de Infantería. Esta instalación ha ganado el codiciado premio Comunidad de Excelencia del Ejército seis veces, un hito sin precedentes, el más recientemente en 2015. A fin de lograr tal reconocimiento frente a una competencia tan fuerte, la cultura del Fuerte Stewart reconoce que la planificación estratégica, la visión y el desarrollo estratégico forman el fundamento de todo lo que se hace⁸. Para integrar un grupo diverso de unidades residentes en la base, representantes del mando tipo misión de mayor jerarquía e integrantes de la guarnición, el liderazgo del Fuerte Stewart forja una visión compartida donde todos pueden ver claramente sus intereses representados.

El coronel Townley R. Hedrick, comandante de la guarnición, ofrece, «se administran el Fuerte Stewart y el Campo Aéreo Hunter usando el proceso de IPB (Installation Planning Board, o Consejo de Planificación de Instalación) para mantener un enfoque a largo plazo en las necesidades de la instalación. El elemento clave en el IPB exitoso es la participación y aceptación de todas las partes interesadas que viven, trabajan, entrenan y se despliegan en y desde el Fuerte Stewart y el Campo Aéreo Hunter; combinado con la orientación y visión del comandante de mayor jerarquía»⁹. El proceso de planificación estratégica del Fuerte Stewart es disciplinado y repetible, y es una de las mejores prácticas del Ejército¹⁰.

Rutinariamente, evaluar y establecer un punto de referencia para su rendimiento. Sin un modo de implementar y medir la ejecución, la mejor estrategia pasa a ser un simple documento que abarca mucho y logra poco. Por eso, el tercer principio es tan crítico e intrincadamente atado al desarrollo de estrategias. No se puede evaluar objetivamente una estrategia que no tiene metas y objetivos tangibles. Y no se puede mejorar

eficazmente el rendimiento sin metas. Por lo tanto, las mejores estrategias tienen sus evaluaciones incorporadas de manera integrada.

Las metas deben adherirse a los principios identificados en el acrónimo SMART [en inglés]; deben ser específicas, medibles, logrables, centradas en resultados y sujetas a plazos¹¹. Y, cuando se establezcan metas y parámetros, los líderes deben incluir algunas metas que son difíciles. Las metas difíciles inexorablemente llevan a la organización a niveles de rendimiento que, a primera vista, parecen inalcanzables.

ejemplifica una de las mejores prácticas del Ejército en esta área. Considere el número de parámetros y metas que se requieren para gestionar el centro médico más grande en el Departamento de Defensa. El liderazgo en el BAMC debe monitorear una multitud de parámetros que incluyen acreditación médica, seguridad, nivel de satisfacción de pacientes, calidad y costos, además de todos los otros requerimientos de una organización del Ejército. Sin un sistema para gestionar y tomar acción en todas estas evaluaciones, cualquier comandante rápidamente estaría abrumado con datos y —en este



(Foto cortesía del Arsenal de Watervliet)

El coronel Lee Chiller, hijo, (izquierda) revisa los progresos con su equipo de liderazgo del arsenal en una de las reuniones mensuales de revisión de proceso continuo, 3 de marzo de 2016, en el Arsenal de Watervliet, estado de Nueva York.

A menudo, las organizaciones del Ejército tienen dificultades para encontrar el equilibrio en el concepto SMART, estableciendo tantas medidas que las evaluaciones se atascan, o implementando normas demasiado bajas para garantizar que se logre la meta. Las sesiones para evaluar el rendimiento deben ser cortas y asistidas por líderes clave, contener un balance de los indicadores retrospectivos principales, y centrarse en las acciones y decisiones necesarias para arreglar las áreas donde no se ha logrado los objetivos previstos.

El Centro Médico Brooke del Ejército (BAMC) en la Base Conjunta de San Antonio, estado de Tejas,

ambiente— no reconocer una tendencia descendente podría tener consecuencias trágicas.

A fin de gestionar este flujo de información, el equipo de liderazgo del BAMC ha desarrollado un extraordinariamente sofisticado ritmo de batalla de evaluaciones, donde cada una toma una hora o menos. En el mismo día de cada semana, el comandante se reúne con los jefes de sección y, en turnos, discute las áreas de importancia organizacional. Por ejemplo, el primer martes del mes, se revisan los indicadores de recursos humanos tales como los estados de premios, evaluaciones y acciones con respecto al personal civil. El segundo martes del

mes, se revisan los indicadores operativos tales como los estados de tareas, tareas de entrenamiento trimestrales, despliegues y apresto del sistema de reemplazo profesional. El tercer martes del mes, se revisa el plan de negocios y las secciones clínicas dan presentaciones sobre su rendimiento en comparación con los objetivos del plan de negocios y abordan las acciones que toman para corregir todas las brechas en el rendimiento.

Por último, en el cuarto martes del mes, se aborda la calidad. Los jefes de sección proporcionan actualizaciones sobre todos los grandes eventos en curso y las acciones tomadas para controlar los riesgos. Cuando reflexionaba sobre el éxito del sistema, el comandante actual, coronel Evan Rentz, observó, «Se adaptan todas las reuniones para lograr la eficiencia, se utilizan “paneles de instrumentos” a fin de enfatizar solo los parámetros en tiempo real y se les permite a los líderes regresar a su misión en menos de una hora»¹².

Optimizar sus procesos y sistemas de apoyo de tecnología de la información. Este principio se centra en mejoras continuas. Desde la escuadra de infantería hasta el Estado Mayor del Pentágono, todas las organizaciones son impulsadas por procesos. Algunos de estos procesos son heredados de nuestros predecesores, mientras que otros son dirigidos por política. Lamentablemente, a veces se nos prescribe un proceso por el antiguo adagio del Ejército, «Eso es lo que siempre se ha hecho aquí». Independientemente de cómo se originaron nuestros procesos de trabajo, su importancia para la viabilidad a largo plazo de nuestro Ejército no puede ser exagerada. Después de todo, los procesos organizacionales impulsan nuestro ritmo de batalla diario, desde pedir repuestos para un tanque tipo Abrams hasta conceder un contrato de múltiples billones de dólares para un nuevo sistema de armas.

A pesar de que los procesos organizacionales desempeñan un papel tan importante en todo lo que hace el Ejército, casi nunca se examinan o mejoran muchos de estos. En pocas palabras, esta carencia de atención no aprovecha al máximo nuestra eficiencia y, a su vez, nuestro apresto. Mientras más se implemente un proceso, o mientras más una organización permita la continuación de un proceso, será más difícil reconocer las ineficiencias.

En el arsenal más antiguo y continuamente activo del Ejército, el Arsenal de Watervliet, en la parte norte del estado de Nueva York, la tiranía del tiempo

no forma parte del vocabulario de ningún líder. Hoy en día, el arsenal tiene uno de los programas de mejora continua más progresivos en el Ejército, a pesar de estar en operación por más de 202 años. Tiene un compromiso a largo plazo de constantemente mejorar la eficiencia de fabricación y otros procesos tales como la gestión de talentos, a través de las iniciativas de Lean Six Sigma¹³.

El arsenal comienza el ciclo con una planificación estratégica anual que determina los indicadores de rendimiento clave y objetivos de rendimiento para el año venidero. Con el fin de alinear las mejoras continuas con la planificación estratégica, se planean eventos de perfeccionamiento de procesos para apoyar la búsqueda de estos objetivos. Cada mes, el comandante del arsenal, coronel Lee H. Schiller, hijo, llama a sus líderes clave y representantes de la fuerza laboral para llevar a cabo una reunión como las que pueden encontrarse en un centro de operaciones en el campo de batalla. En esta reunión, toman lugar discusiones francas y enérgicas en cuanto a los progresos que realizan hacia las metas de perfeccionamiento mutuamente aprobadas y, al final de la reunión, todos salen como un equipo cohesivo con orientaciones y prioridades comunes.

Uno de los actuales proyectos de perfeccionamiento del arsenal que ha generado mucho interés es su enfoque en el desarrollo profesional de su fuerza laboral diversa. «Hemos sido muy enérgicos al instituir las metodologías de Lean Six Sigma en nuestras operaciones», dijo Schiller. «Pero, mientras incrementamos estos esfuerzos, llegó a ser evidente que tuvimos una deficiencia de entrenamiento. Los líderes y la fuerza laboral no lograban el alto nivel de rendimiento necesario para hacer avanzar el arsenal». Eso llegó a ser el enfoque para el siguiente evento de perfeccionamiento de procesos. «Lo que aprendimos a través de observar el proceso de desarrollo de la fuerza laboral es que gran parte de nuestro enfoque previo fue en hacer más eficiente nuestra producción y no los trabajadores», dijo Schiller. «Tan difícil como fue cambiar este proceso (el desarrollo de la fuerza laboral, sabíamos que nuestra capacidad de crecer en la base orgánica del Ejército sería limitada a menos que cambiáramos»¹⁴.

Del mismo modo, el Comando de Reclutamiento del Ejército de EUA en el Fuerte Knox proporciona un ejemplo excelente de una organización que determinó que sus sistemas de tecnología de información

(IT) no satisficieron sus necesidades y tomó acciones visionarias para remediar la situación. Los procesos de reclutamiento del Ejército estaban siendo servidos por sistemas de IT antiguos que no proporcionaban las herramientas necesarias a los reclutadores y sus comandantes para cumplir la misión. Las múltiples aplicacio-

relaciones con clientes desde tabletas sin la necesidad de establecer primero una conexión por VPN¹⁵. Si bien la conversión tomará años, esto es un buen paso inicial en la dirección apropiada.

Mientras intentaba llevar a cabo estos cambios, Batschelet dijo, «Me doy cuenta de que la valentía



(Foto: Ejército de EUA, Kristen Schabert)

El Comando de Salud de Bavaria celebra una ceremonia de activación, 25 de septiembre de 2015, en Vilseck, Alemania. La activación fue un elemento de una reorganización más grande del MEDCOM para lograr una organización equilibrada, ágil, integrada y mejor alineada para mejorar el apresto médico de la Fuerza 2025 del Ejército y más allá.

nes de reclutamiento no estaban integradas, requerían entradas a sistemas informáticos distintos y se necesitaba establecer una conexión laboriosa de red privada virtual (VPN) para acceder a información básica, que frecuentemente era muy difícil cuando los reclutadores no se encontraban en sus bases.

Al comandante del Comando de Reclutamiento, el entonces general de división Allen Batschelet, le tomó tiempo comprender completamente el problema y subsecuentemente organizó el apoyo externo necesario para poner al comando en una trayectoria para adquirir una aplicación de administración de relaciones con clientes de vanguardia. Con el mismo sistema usado por empresas para identificar nuevos clientes, el Comando de Reclutamiento diseñó la arquitectura para hacer accesible la aplicación de administración de

burocrática es más rara que la valentía en el campo de batalla»¹⁶. Con esto se refería cuán difícil fue encontrar partidarios dispuestos a circunvenir los procesos seguros para facilitar la innovación. Es difícil implementar una iniciativa significativa como esta y normalmente no logrará el éxito sin el liderazgo y gestión dedicados. En este caso, los dos estuvieron presentes.

Organizar para lograr sus metas. En un ambiente empresarial, muchos negocios se dan cuenta de que, como mínimo, deben realizar cambios organizacionales moderados una vez por año y cambios grandes cada cuatro o cinco años. Sin embargo, un cambio similar es mucho más raro en el Ejército, tal vez porque la autoridad para modificar la organización se reserva para los escalones superiores¹⁷. Pero difícil no es imposible y los líderes deben constantemente mantener una

estimación corriente de cuán bien sus organizaciones siguen siendo adecuadas para cumplir la misión basado en tanto la eficacia como la eficiencia. Y, de ser apropiado, deben implementar el cambio.

Las divisiones artificiales en la gestión de procesos entre las organizaciones, el conflicto organizacional continuo, la distribución desigual de trabajo y un excesivo ciclo de tiempo gastado en cumplir un proceso pueden ser indicios de que se necesita el cambio estructural. Esta evaluación viene instintivamente a los planificadores del Ejército cuando diseñan una organización de tareas para una operación dada por medio de la ejecución de un análisis de tropas y tareas, y asignan adecuadamente a las fuerzas.

Una evaluación de cambios permanentes necesarios en una situación de no combate cuando los integrantes están acostumbrados a la organización existente es más desafiante y normalmente se encuentra resistencia significativa. La reorganización extensa del Comando de Sanidad del Ejército (MEDCOM), de cinco comandos de sanidad regionales a cuatro comandos multifuncionales de sanidad regionales que integran funciones médicas, dentales, Asistencia a Guerreros, de sanidad pública y transición proporciona un buen ejemplo de un comando reorganizándose para satisfacer requisitos de misión emergentes y un ambiente cambiante¹⁸.

Concebida por la teniente general Patricia Horoho, la entonces directora médica del Ejército, la reorganización comenzó en 2015 con la intención de alinear el comando con las necesidades cambiantes del Ejército y proporcionar un solo punto geográfico de responsabilidad para el apresto de salud en cada región, alineado donde sea posible con un Cuerpo de Ejército. Antes de la reorganización, el MEDCOM tenía veinte cuarteles generales subordinados. Después del cambio, tuvo catorce, permitiendo que el comando llegara a ser más ágil y sensible.

Sin embargo, lograr esta reorganización necesaria resultó ser un desafío administrativo y directorial significativo. No solo se requirió que la directora médica obtuviera la aprobación de los líderes de mayor jerarquía del Ejército, la propuesta también requirió la coordinación constante con la comunidad de salud del Departamento de Defensa, así como los miembros afectados del Congreso de EUA, para recibir la aprobación. A pesar de estas dificultades, el MEDCOM persistió y hoy en día, debido a sus esfuerzos, el comando se

encuentra en buen camino hacia una reorganización completa con todos los beneficios anticipados¹⁹.

Seguimiento de los costos y toma de decisiones fundadas sobre recursos y riesgos. Las organizaciones del Ejército normalmente siguen estrechamente la pista de sus desembolsos para no gastar en exceso, pero generalmente tienen dificultades en seguir los costos completamente cargados de sus actividades o procesos, especialmente si se extienden a través de múltiples comandos. Un enfoque en la ejecución se centra en lo que queda en la cuenta, mientras un enfoque en los costos puede medir y comprender los resultados obtenidos con el dinero gastado.

Puesto que las empresas siguen estrechamente los costos, operan con una ventaja porque pueden fácilmente evaluar si un gasto o inversión dada tiene sentido basado en su margen de utilidades de línea de base. Un ejemplo de esto es la opción de Apple de fabricar una funda de iPhone ya sea de plástico o aluminio, que en parte se basaba en un extenso análisis de costos y beneficios.

En cambio, puesto que las inversiones del Ejército no producen ganancias de línea base, y con tantos de los beneficios intangibles deseados que no puede calcularse en dólares y centavos, una determinación de productividad en relación a costos es una tarea más desafiante. Como es el caso en una empresa privada, si las organizaciones del Ejército supieran los costos completamente cargados de muchos de nuestros procesos internos, como los contratos de mantenimiento, procesamiento de solicitudes de vacaciones o gastos de tecnología de información, es probable que hagan cambios o tomen decisiones distintas.

Alentadoramente, para tratar de captar tales costos para incrementar la eficiencia directiva y reducir los gastos innecesarios, muchas áreas del Ejército han comenzado a percatarse de la necesidad de un mejor seguimiento de los costos.

Encabezando este ímpetu es la iniciativa del Ejército de captar más precisamente los costos de entrenamiento. Durante el período del embargo presupuestario en 2013, los líderes del Ejército se dieron cuenta de que los modelos de los costos de entrenamiento (p. ej. eventos de entrenamiento colectivo tal como un disparo en vivo a nivel de compañía) fueron imprecisos y que las estimaciones subyacentes no representaron los verdaderos costos. Desde entonces, los líderes del Ejército han

comisionado una serie de ejercicios pilotos dirigidos por las secciones G-3/5/7 para refinar los procedimientos y modelos, estudiando lo que las unidades operativas gastan para ejecutar la estrategia de entrenamiento. La intención es desarrollar métodos mejores y repetibles para estimar los costos de entrenamiento y, por ende, tomar decisiones de apresto mejor fundadas.

El general de brigada John P. «Pete» Johnson, que dirigió la presentación inicial del programa piloto de los costos de entrenamiento dada al 3^{er} Equipo de Combate de Brigada de la 1^a División de Caballería en febrero de 2016 explicó el valor de la siguiente manera: «La administración eficaz de nuestros recursos de entrenamiento preciosos es un asunto del comandante y estos [programas] pilotos son concebidos para llevar a cabo mejor este rol crítico mientras también permite que el Ejército se vea mejor a sí mismo»²⁰.

Debido a presiones externas, ciertas organizaciones del Ejército normalmente ya se han convertido en expertos sobre la importancia de los costos. El Centro de Pruebas Redstone (RTC) del Comando de Pruebas y Evaluaciones del Ejército en el estado de Alabama es una de estas organizaciones. Operando en un ambiente muy competitivo, el RTC es responsable de comprobar los sistemas de aviación, de misil y de sensores, como también subsistemas y componentes. El noventa y cinco por ciento de sus fondos vienen de clientes externos y estos clientes tienen opciones. Si suben los costos del RTC, los clientes irán a otro lugar. El comandante, el coronel Pat Mason, informa que en el pasado, el RTC no tenía ninguna manera de comprender sus gastos generales tales como la tecnología de información, mano de obra y mantenimiento porque todos «estaban agrupados como si fueran un solo costo»²¹. Debido a esta deficiencia, Mason, desde entonces, ha implementado un sistema sofisticado de gestión de costos para que él y sus líderes puedan entender lo que gastan en categorías específicas en tiempo real.

Aprovechando la flexibilidad y poder del General Fund Enterprise Business System, el sistema de recursos de vanguardia del Ejército, Mason estableció unos «centros de costos» y una «listas de horarios detallados de trabajo» adaptados, permitiendo la transparencia completa del comando en las estimaciones y costos verdaderos²². Estos pasos permitieron que el RTC tomara decisiones mejor fundadas y basadas en hechos. La precisión del RTC incluye que los militares rellenen tarjetas de registro de horario para que su trabajo pueda ser adecuadamente identificado y categorizado. Esta visibilidad extraordinaria permitió que el RTC rápidamente determinara que no necesitaba cuatro de sus setenta helicópteros y una máquina de prueba principal. Con la devolución de este equipamiento, el RTC redujo sus costos generales para los clientes²³.

Si bien la mayoría de las organizaciones del Ejército no enfrentan los mismos desafíos centrados en los clientes que hace el RTC, una gestión cuidadosa de costos puede hacer más eficiente toda organización y facilitar una toma de decisiones mejor fundada. Con un pronóstico presupuestario sombrío para el futuro previsible, la amenaza de otro embargo presupuestario aún en el horizonte y la incertidumbre de requerimientos de misión alrededor del mundo, el Ejército enfrenta desafíos sin precedentes para seguir siendo una fuerza fuerte y ágil.

Conclusión

Aunque no es una panacea, el fortalecimiento de la gestión en el Ejército hará mucho para optimizar la eficacia y eficiencia a fin de cumplir la obligación del Ejército a la Nación. Los principios del Marco de Gestión del Ejército proporcionan el fundamento de un planteamiento sistemático y estructurado para gestionar al Ejército, en general, así como sus componentes individuales. En apoyo de estos está el gran número de líderes del Ejército, tanto los líderes antes

El teniente general Thomas Spoehr, Ejército de EUA, es director de la Oficina de Transformación de Negocios del Ejército, la organización responsable de recomendar maneras e implementar políticas para que el Ejército llegue a ser más eficiente en sus prácticas empresariales. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Escuela de William y Mary y una maestría en Administración Pública de la Universidad Webster. Sus asignaciones previas incluyen director, Análisis y Evaluación de Programas, Cuartel General del Departamento del Ejército (HQDA) y subcomandante de las Fuerzas de EUA-Irak (Apoyo) y director, Desarrollo de Fuerzas del HQDA.

mencionados como muchos otros, que usan planteamientos de administración eficaz y resoluta para impulsar el alto rendimiento en sus organizaciones. Estos líderes demuestran que al emparejar los principios del Marco de Gestión del Ejército con el liderazgo

inspirador, los resultados son inevitablemente organizaciones de alto rendimiento, que son vitales para cumplir la misión del Ejército de luchar y ganar las guerras de la Nación.

¡Ejército fuerte! ■

Referencias bibliográficas

1. Richard A. Gabriel y Paul L. Savage, *Crisis in Command: Mismanagement in the Army* (Nueva York: Hill y Wang, 1978), págs. 20–21, se proporciona una buena discusión de la reacción del Ejército a la percepción de ser demasiado gestionado en la Guerra de Vietnam.
2. Donn Starry, *Press On! Selected Works of General Donn A. Starry*, Tomo 1, editor Lewis Sorley (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas: U.S. Army Combined Arms Center, Combat Studies Institute, 2009), p. 538.
3. Brice H. Johnson, «It's Time to Rethink Business Training for the SES», sitio web del Government Executive, 23 de febrero de 2016, 1, accedido 19 de abril de 2016, https://www.govexec.com/media/gbc/docs/pdfs_edit/022216kp1.pdf.
4. La Administración de Empresas (MBA) es el título de posgrado más común poseído por oficiales del Ejército en 2016, con 2752 oficiales que cuentan a su haber con un título en dicho tema. David Martino, Comando de Recursos Humanos (HRC), correo electrónico al autor, análisis de HRC, 17 de marzo de 2016.
5. Army Regulation 5-1, *Management of Army Business Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, noviembre de 2015).
6. Johnson, «It's Time to Rethink», p. 2.
7. El general de división Christopher Hughes, jefe del Estado Mayor del Comando del Pacífico del Ejército de EUA, correo electrónico al autor, 28 de febrero de 2016.
8. «Fort Stewart-Hunter Army Airfield Wins Army Gold, Named Best Installation for Sixth Time», sitio web SavannahNow, 27 de abril de 2015, accedido 19 de abril de 2016, <http://savannahnow.com/latest-news/2015-04-27/fort-stewart-hunter-army-airfield-wins-army-gold-named-best-installation>.
9. El coronel Townley R. Hedrick, Fuerte Stewart, estado de Georgia, comandante de guarnición, correo electrónico al autor, 3 de marzo de 2016.
10. Memorandum, Cuartel General de la Guarnición del Ejército de EUA (USAG), Fuerte Stewart/Campo Aéreo Hunter, Fte. Stewart, estado de Georgia, Comunidades de Excelencia del USAG Fte. Stewart y Campo Aéreo Hunter, sin fecha.
11. George T. Doran, «There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives», *Management Review* 70 (1981): págs. 35–36.
12. El coronel Evan M. Rentz, comandante del Centro Médico del Ejército, conversación telefónica con el autor, 9 de diciembre de 2015, Rentz, correo electrónico al autor, 1 de marzo de 2016.
13. «What is Lean Six Sigma?» sitio web del Lean Six Sigma Institute, accedido 19 de abril de 2016, <http://www.leansixsig-mainstitute.org/#!what-is-lss/c18pr>. El Lean Six Sigma es una metodología para mejorar la productividad y rentabilidad. Se describe en el sitio web de la organización: Lean, desarrollado por la empresa Toyota, mejora la velocidad de servicio o tiempo de entrega, eliminando el derroche en todos los procesos. Six Sigma, desarrollado por Motorola, mejora la calidad de productos y servicios, eliminando la variabilidad. Trabajando juntos, Lean y Six Sigma mejoran la velocidad y calidad de todos los procesos en cualquier industria.
14. Visita del autor al Arsenal de Watervliet, estado de Nueva York, 10 de febrero de 2016; el coronel Lee H. Schiller, hijo, correo electrónico al autor, 2 de marzo de 2016.
15. El general de división Allan Batschelet, correo electrónico al autor, 23 de abril de 2015.
16. *Ibid.*
17. Ann Gilley, *The Manager As Change Leader* (Westport, Connecticut: Praeger, 2005), p. 4.
18. Regional Health Command-Central (Provisional) Public Affairs Office, «Regional Health Command-Central Attains Provisional Status», sitio web Army.mil, 19 de octubre de 2015, accedido 19 de abril de 2016, http://www.army.mil/article/157322/Regional_Health_Command_Central_attains_provisional_status/.
19. «MEDCOM Reorganization TDA Approval Decision Brief», presentación PowerPoint del U.S. Army Medical Command, 23 septiembre de 2015.
20. El general de brigada J.P. (Pete) Johnson, correo electrónico al autor, 9 de marzo de 2016.
21. El coronel Patrick H. Mason, comandante del Centro de Pruebas Redstone Test Center, llamada telefónica con el autor, 3 de marzo de 2016.
22. Program Executive Office (PEO) Enterprise Information Systems (EIS), «General Fund Enterprise Business Systems», sitio web de PEO EIS, accedido 20 de abril de 2016, <http://www.eis.army.mil/programs/gfebs>.
23. Mason, llamada telefónica.