Transformación militar

Esfuerzo y compromiso institucional

Coronel Paul E. Vera Delzo, Ejército del Perú

Para modernizar eficazmente los centros de mando tipo misión (HSMCC) del Ejército, todas las partes involucradas en este esfuerzo, desde las que están en la estación de origen hasta las del campo de batalla, necesitan colaborar estrechamente. (Foto: Scott Sundsvold, 13MP Strategic Communications)

O POS
AIRBORNE

A principios del año 2019, el general de Ejército Jorge Céliz Kuong, comandante general del Ejército del Perú, manifestó que la transformación institucional había comenzado. Esta importante noticia no ha pasado desapercibida entre los miembros de esta institución castrense debido a que este proceso conllevará cambios que impactarán no sólo en el futuro de la organización, sino también en sus carreras profesionales. Sin embargo, el desconocimiento de lo que significa una transformación institucional podría generar dudas y resistencia, siendo indispensable definir su significado y diferenciarlo de términos como reingeniería y modernización, muchas veces utilizados erróneamente como análogos.

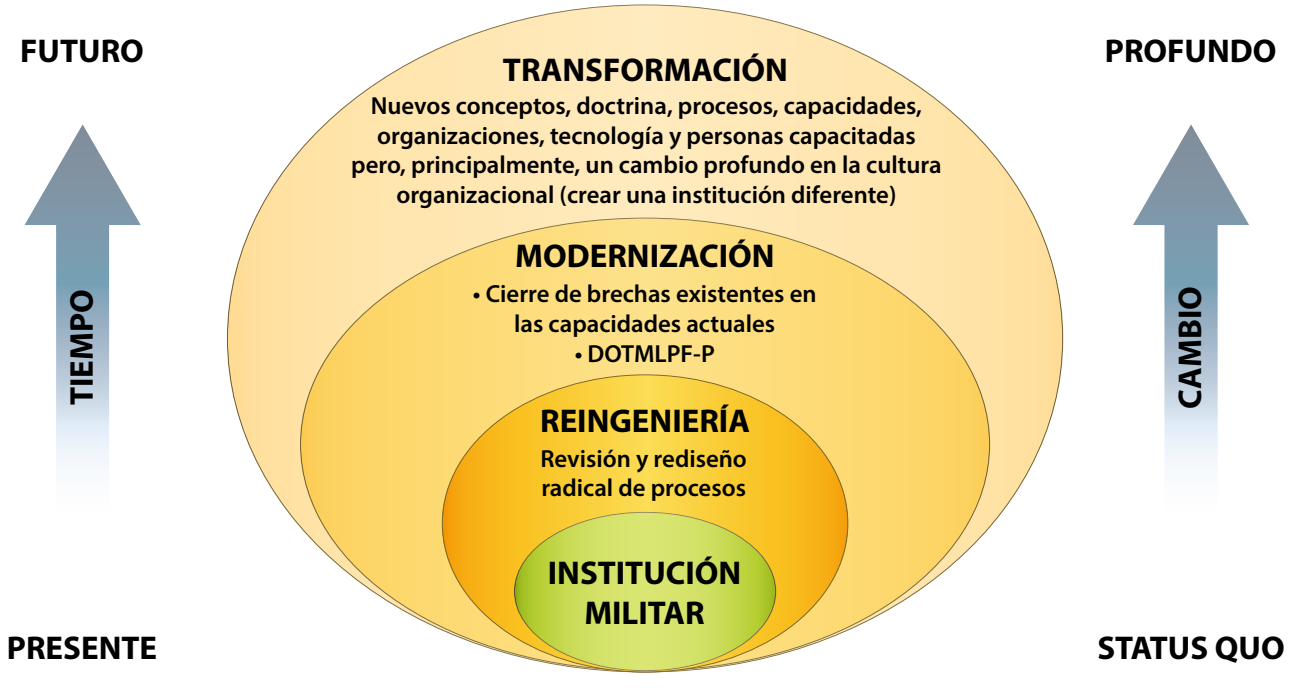
Este artículo examina el significado de la transformación militar, diferenciándola de otros procesos que también involucran cambios, y ofrece una propuesta de pasos coherentes a seguir para la consecución de este proceso. La propuesta planteada pretende generar ideas y opciones a los líderes estratégicos involucrados en una transformación institucional.

Entendiendo el significado

Si bien es cierto que la reingeniería, la modernización y la transformación son procesos que involucran cambios en la institución que los implementa, los mismos no pueden ser confundidos ya que cada uno de ellos involucra una magnitud, impacto, propósito y alcance diferente.

Por una parte, la reingeniería es una herramienta gerencial mediante la cual se revisan y se rediseñan radicalmente los procesos medulares de una empresa, lográndose mejoras significativas en productividad, rapidez, costos, calidad, entre otros beneficios[1]. Sin embargo, lo que la reingeniería no necesariamente contempla es la verificación de que la organización se encuentre en condiciones de enfrentar los cambios futuros del ambiente estratégico. Es decir, tras realizar una correcta reingeniería, la empresa podría mejorar su negocio, pero no necesariamente estar en el negocio adecuado. Muchas empresas han dejado de existir por no anticiparse a los cambios que se dan en el ambiente estratégico.

Por otra parte, la modernización militar es un proceso que contempla el cierre de brechas existentes en las capacidades actuales, proporcionando capacidades cualitativamente mejoradas y reduciendo los costos de la institución. Por consiguiente, este proceso implica el reemplazo de una tecnología militar existente por una significativamente más capaz[2]. Sin embargo, la



(Gráfico del autor)

Figura 1. Procesos que involucran cambios

El comandante general del Ejército del Perú, general Jorge Céliz Kuong, habla con miembros de las Fuerzas Armadas estadounidenses sobre la importancia de la interoperabilidad entre países socios y la transformación institucional por la que pasa su Ejército durante una visita a la base conjunta de San Antonio-Fort Sam Houston del 26 al 27 de marzo. (Foto: Sargento Ashley Dotson, Ejército de Estados Unidos)

modernización es algo más que la simple adquisición de material tecnológicamente más moderno, ya que, para lograr un aumento en la efectividad militar, ese nuevo material debe estar debidamente vinculado a una apropiada organización, concepto de operaciones, conjunto de tácticas, sistema de comando y control, infraestructura de apoyo, entre otros[3]. Es decir, la modernización militar implica cambios en la doctrina, organización, entrenamiento, material, liderazgo y educación, personal, instalaciones y política (DOTMLPF-P, por sus siglas en inglés) de la institución. No obstante, estos cambios no son tan radicales y profundos como los que se dan durante una transformación militar, sobre todo en lo relacionado con la cultura organizacional.

La Real Academia Española define la palabra «transformación» como la acción y efecto de transformar, es decir, cambiar de forma a alguien o algo, convirtiéndolo en otra cosa[4]. Por esta razón, el término «transformación militar» es comúnmente entendido como el «cambio profundo» de una institución militar, no atribuyéndosele este término a modestas mejoras realizadas[5]. Al respecto, el Departamento de Defensa de Estados Unidos de América define la transformación militar como un proceso que da forma a la naturaleza cambiante de la competencia y cooperación militar a través de nuevas combinaciones de conceptos, capacidades, personas y organizaciones[6]. La transformación militar es, por consiguiente, un proceso continuo a largo plazo que involucra nuevos conceptos, doctrina, procesos, capacidades, organizaciones, tecnología y personas capacitadas para manejarlos pero, principalmente, involucra un cambio profundo en la cultura organizacional[7].

Diversos factores deberán ser evaluados para determinar el tipo de cambio que una organización necesita. Mientras que algunas instituciones solo requieren de una reingeniería para mejorar sus procesos o de una modernización para cerrar brechas y desarrollar mejores capacidades, otras instituciones necesitan de una transformación para realizar cambios profundos y crear una nueva institución capaz de enfrentar con

Un dispositivo activado autónomamente suelta vapor para oscurecer la parte trasera de un vehículo UTV en el Centro de Entrenamiento de Yakima, en el estado de Washington, el 26 de abril de 2019, durante el Robotic Complex Breach Concept, un evento militar centrado en las tecnologías autónomas. (Foto: Cabo interino Nathaniel Hamilton, Cuerpo de Infantería de Marina de Estados Unidos)

El coronel Paul E. Vera Delzo, oficial de enlace del Ejército del Perú en el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de Estados Unidos de América, posee maestrías de la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos de América (U.S. Army War College) y de la Universidad de la Defensa Nacional de Argentina, y un doctorado en Administración de Empresas. El coronel Vera ha completado el Programa de Altos Ejecutivos en Seguridad Nacional e Internacional en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard (Harvard Kennedy School). Ha sido profesor en la Escuela de Guerra del Ejército Argentino y observador militar en la Misión de las Naciones Unidas en Etiopía y Eritrea.

éxito los desafíos del futuro ambiente estratégico. Sin lugar a duda, la reingeniería y la modernización formarán parte de la transformación, pero no viceversa.

El camino a seguir

Los avances científicos contribuyen al desarrollo de nuevas tecnologías las cuales, si bien tienen inequívocos efectos beneficiosos para la humanidad, originan de igual manera nuevas amenazas para su seguridad. En la actualidad, para ser efectivos, los Estados deben enfrentar de manera holística nuevos retos y amenazas mediante el empleo racional de todos los elementos del poder nacional. Para ello, sus Fuerzas Armadas deben estar preparadas no sólo para enfrentar nuevos retos y amenazas a la seguridad nacional, sino también para cumplir efectivamente los otros roles que el Estado les asigne. Por consiguiente, el cumplimiento de nuevos roles y los avances tecnológicos obligan a las instituciones castrenses a involucrarse en procesos de modernización o de transformación que les permitan apoyar el logro de los objetivos del Estado.

Sin embargo, si bien la transformación militar puede ser la firme intención de una institución castrense, este proceso sólo se iniciará con el beneplácito del poder político, ya que toda transformación requiere la asignación de recursos adicionales que permitan realizar cambios profundos, especialmente en materia de modernización. Por esta razón, la transformación militar se deriva de una decisión política y de la asignación de recursos que permitan su efectiva implementación[8].

Asimismo, la transformación de una institución militar no puede planearse y ejecutarse fuera del marco de una transformación integral del sector defensa, la cual incluye la transformación no sólo de todos los institutos armados, sino también de la organización o comando que los agrupa durante el planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas[9]. Sin embargo, algunas preguntas deben ser planteadas: ¿Cómo se realiza una transformación militar? ¿Cuáles son los pasos por seguir?

Para despejar estas interrogantes y en base a las experiencias de instituciones castrenses que han realizado procesos similares, a continuación, se presentan ocho pasos lógicos que podrían ejecutarse para realizar con éxito un proceso de transformación militar.

Primer paso: reafirmar los valores

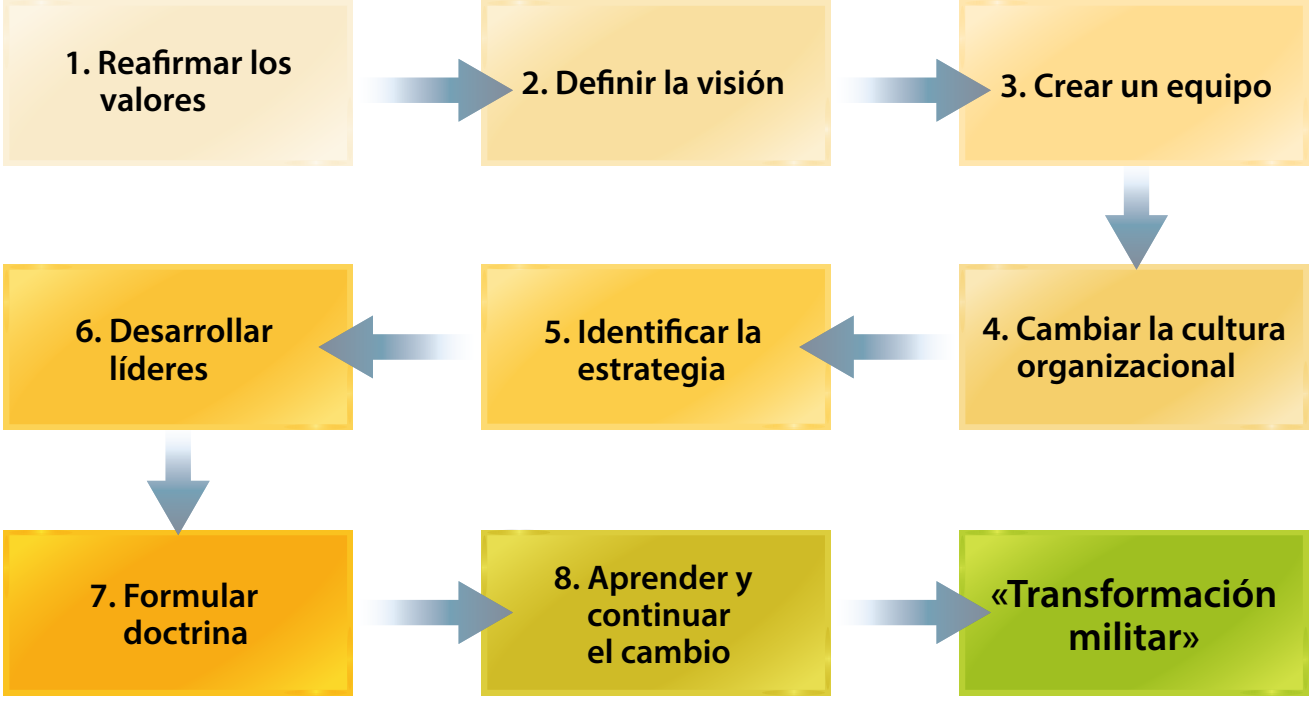
Los líderes estratégicos de una institución castrense cumplen un rol clave en el proceso de transformación militar; por tanto, el conocimiento y la buena práctica del liderazgo estratégico son fundamentales para el éxito de este proceso. El liderazgo estratégico es definido como «el proceso utilizado por un líder para afectar positivamente el logro de una visión deseada y claramente comprendida por todos los miembros de la organización, influyendo en la cultura organizacional, asignando recursos, dirigiendo a través de políticas y directivas, y construyendo consenso»[10].

Liderar el cambio es una de las principales responsabilidades del líder estratégico. En un entorno de cambio cada vez más acelerado, los líderes estratégicos necesitan desarrollar organizaciones que puedan cambiar rápidamente para alinearse con dicho entorno. Sin embargo, liderar el cambio no es una tarea fácil, sobre todo porque enfrenta la resistencia de aquellos escépticos o acostumbrados al sistema vigente. Para superar esta resistencia, los líderes estratégicos deben reafirmar los valores de la institución castrense, al ser una organización basada en valores. Al enfatizar los valores, la gente, el sentido de compromiso y de servicio a la nación, se ayuda a que los miembros comprendan que la esencia de la institución no cambiará.

Para este propósito, la institución necesita reinvertir en el profundo sentido de sus valores, reforzando su compromiso con una base ética sólida[11]. Asimismo, es imperativo identificar aquellos valores que ayudan a la organización a prosperar, ya que los valores proporcionan la fuerza, dirección y estabilidad que se requieren durante periodos de cambio y confusión. La verdad esencial es que el liderazgo se basa en valores; sin embargo, cuando existe disonancia entre los valores declarados y los valores realmente practicados por los líderes, se genera rechazo y desconfianza entre los miembros de la organización.

Segundo paso: definir la visión

Stephen Gerras señala que los líderes estratégicos deben ser lo suficientemente ágiles para aprender del pasado, adaptarse a las circunstancias actuales y anticipar el futuro[12]. Anticipar el futuro es, precisamente,



(Gráfico del autor)

Figura 2. Pasos para lograr una transformación militar

uno de los grandes desafíos que enfrentan los líderes estratégicos. Aunque el futuro no se puede predecir, los líderes estratégicos deben explorar escenarios o hipótesis plausibles de cómo podría evolucionar el entorno. Es decir, es crítico desarrollar un contexto dentro del cual una institución pueda actuar para crear su futuro. El futuro debe tener lugar primero en la mente del líder estratégico antes de comunicarse proactivamente a la organización. Este cambio intelectual guía el cambio físico de la transformación. Sin el trabajo inicial del cambio intelectual, el cambio físico sería desenfocado y tendría poca probabilidad de éxito[13].

El término «visión» sugiere la elaboración de una imagen mental de cómo se verá la organización en el futuro. La visión proporciona no sólo un sentido de identidad, sino también un sentido de propósito, dirección y motivación a los miembros y actividades de una organización[14]. Consiguientemente, definir la visión debe ser uno de los primeros pasos requeridos para ejecutar una transformación institucional. Una vez que se expresa la visión, deben identificarse los métodos y recursos para lograrla[15].

Los valores y la visión facilitan el cambio, la innovación y el crecimiento, brindándoles a los miembros de la organización la base para que puedan actuar, aprender y progresar. La creación de la visión es un esfuerzo colaborativo que empieza con los líderes estratégicos[16]. Para este fin, el líder estratégico, normalmente, es apoyado por un grupo técnico de la propia organización. Una vez que el líder aprueba y hace suya la visión, la misma debe ser comunicada y entendida claramente por los miembros de la organización.

Tercer paso: crear un equipo

Otro de los grandes desafíos en el desarrollo de la transformación militar es la necesidad de pensar en el futuro mientras se atienden simultáneamente los problemas actuales de la organización. Durante el proceso de transformación, la institución no para, y el principal esfuerzo de los líderes, normalmente, se enfoca en atender los problemas del día a día. Sobre este punto, una observación es necesaria: asignar las tareas de liderar y sincronizar los esfuerzos de

Maniobra con elementos blindados del Ejército el 2 de mayo de 2018 como parte del Combined Resolved, un ejercicio que se realiza dos veces al año en el Área de Entrenamiento de Hohenfels, Alemania. (Foto: Especialista Andrew McNeil, Ejército de Estados Unidos)

Miembros del Ejército del Perú, pertenecientes al Comando Especial VRAEM, realizan operaciones no sólo contra los remanentes de Sendero Luminoso, sino también contra el narcotráfico en los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro. (Foto: Ejército del Perú)

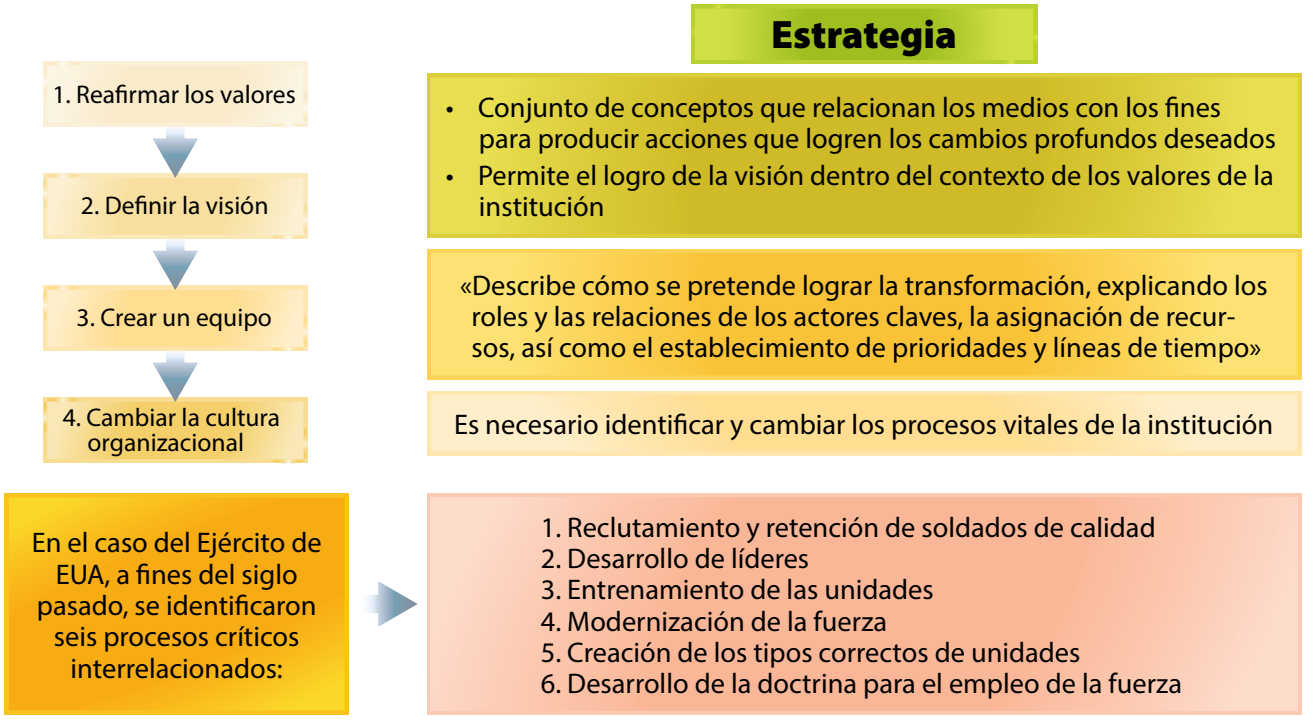
transformación a una de las Direcciones ya existentes en la organización es sobrecargarla de trabajo.

Los líderes estratégicos no pueden transformar a la institución solos. Crear el futuro es un trabajo de equipo. Por esta razón, el líder estratégico debe crear una nueva organización enfocada exclusivamente en el futuro y en el logro de la transformación institucional. Esta nueva organización, integrada por expertos (civiles y militares) en diferentes áreas, deberá proporcionar la unidad de comando y unidad de esfuerzo necesarias para agilizar el proceso de transformación y sincronizar la acción de todos los actores involucrados. Al igual que en el caso del «Comando de Transformación del Ejército del Futuro» del Ejercito Nacional de Colombia, creado en el año 2015, y del «Comando de Futuros» del Ejercito de los Estados Unidos de América, creado el año 2018, esta nueva organización deberá depender directamente del líder estratégico de la institución, ya que será la responsable de articular el futuro de la institución militar y brindar continuidad al proceso. La ubicación de esta organización dentro de la estructura de la institución será un claro indicador de su importancia y prioridad.

Cuarto paso: cambiar la cultura organizacional

La transformación militar, principalmente, involucra cambios significativos en la cultura organizacional, vale decir, cambios profundos en el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones existentes en la institución militar. Sin lugar a duda, el cambio más importante y difícil de conseguir es el cambio de mentalidad de los miembros de la institución. La transformación debe facilitar una cultura que fomente el liderazgo, la educación, la organización, los procesos, los valores y las actitudes que promuevan la innovación significativa[17]. Este proceso crea nuevas áreas y competencias, de manera que permite identificar y crear nuevas formas de hacer las cosas.

Como lo manifiestan Gordon Sullivan y Michael Harper, el cambio debe ocurrir primero en la mente de la gente; solo así podrá posteriormente derivarse a la estructura, los procesos, el rendimiento y los resultados de la organización[18]. Por consiguiente, se puede afirmar que la transformación institucional se inicia con el cambio de la cultura organizacional. Para tal fin, la naturaleza de la nueva cultura organizacional



(Gráfico del autor)

Figura 3. Quinto paso: identificar la estrategia

debe definirse para responder algunas preguntas esenciales. ¿Qué nuevos valores, creencias y suposiciones deberán ser adoptados por los miembros de la organización? ¿Qué nuevos comportamientos conllevarán a esos cambios de cultura?

Una vez que la cultura se haya definido, el esfuerzo se enfocará en la identificación e implementación de aquellas acciones que permitan materializar este cambio. El cambio de cultura en organizaciones maduras, como las instituciones castrenses, es muy difícil ya que toma tiempo y requiere de mucho esfuerzo y perseverancia. Para facilitar este proceso, Edgar Schein proporciona un método para incrustar y reforzar sistemáticamente una cultura[19]. Mientras que los mecanismos de incrustación emplazan los supuestos (valores, creencias, etc.) en la organización, los mecanismos de refuerzo apoyan los supuestos emplazados. Ambos mecanismos son importantes y son útiles sólo si se emplean en conjunto. Por ejemplo, el comandante que durante una reunión con su personal discierne la importancia de la honradez (mecanismo de refuerzo), sólo logrará el impacto deseado si es que él, dando el ejemplo, actúa honradamente (mecanismo de incrustación).

Quinto paso: identificar la estrategia

Durante el proceso de transformación, la estrategia es tan importante como los valores y la visión, ya que toda acción sin una dirección estratégica carece de sentido. En el contexto de la transformación militar, la estrategia es el conjunto de conceptos que relacionan los medios con los fines para producir acciones que logren los cambios profundos deseados. Por consiguiente, la institución debe definir la estrategia que permita el logro de la visión dentro del contexto de los valores de la organización[20]. El desarrollo del

La estrategia es tan importante como los valores y la visión, ya que toda acción sin una dirección estratégica carece de sentido.

concepto estratégico es crítico ya que describe cómo se pretende lograr la transformación, explicando los roles y las relaciones de los actores claves, la asignación de recursos, así como el establecimiento de prioridades y líneas de tiempo.

Para lograr una transformación es necesario identificar y cambiar los procesos vitales de la institución. En el caso del Ejército de Estados Unidos de América, durante el proceso de transformación realizado a fines del siglo pasado, se identificaron seis procesos críticos interrelacionados y que fueron indispensables para asegurar una transformación duradera. Los seis procesos identificados fueron: el reclutamiento y retención de soldados de calidad, el desarrollo de líderes, el desarrollo de unidades de entrenamiento, la modernización de la fuerza, la creación de los tipos correctos de unidades y el desarrollo de la doctrina para el empleo de la fuerza[21].

Sexto paso: desarrollar líderes

Los soldados de una institución militar son importantes, pero más importantes son los líderes que los guían. Consecuentemente, la calidad y el desarrollo de los líderes deben ser parte de cualquier estrategia que se formule para ejecutar un proceso de transformación. El desarrollo de líderes (militares y civiles) es fundamental para la institución militar, ya que ellos deben formar subordinados que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y actúen de manera independiente. Ese es el verdadero sentido del empoderamiento[22]. Empoderar es dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo, pero, sobre todo, es darle responsabilidad[23].

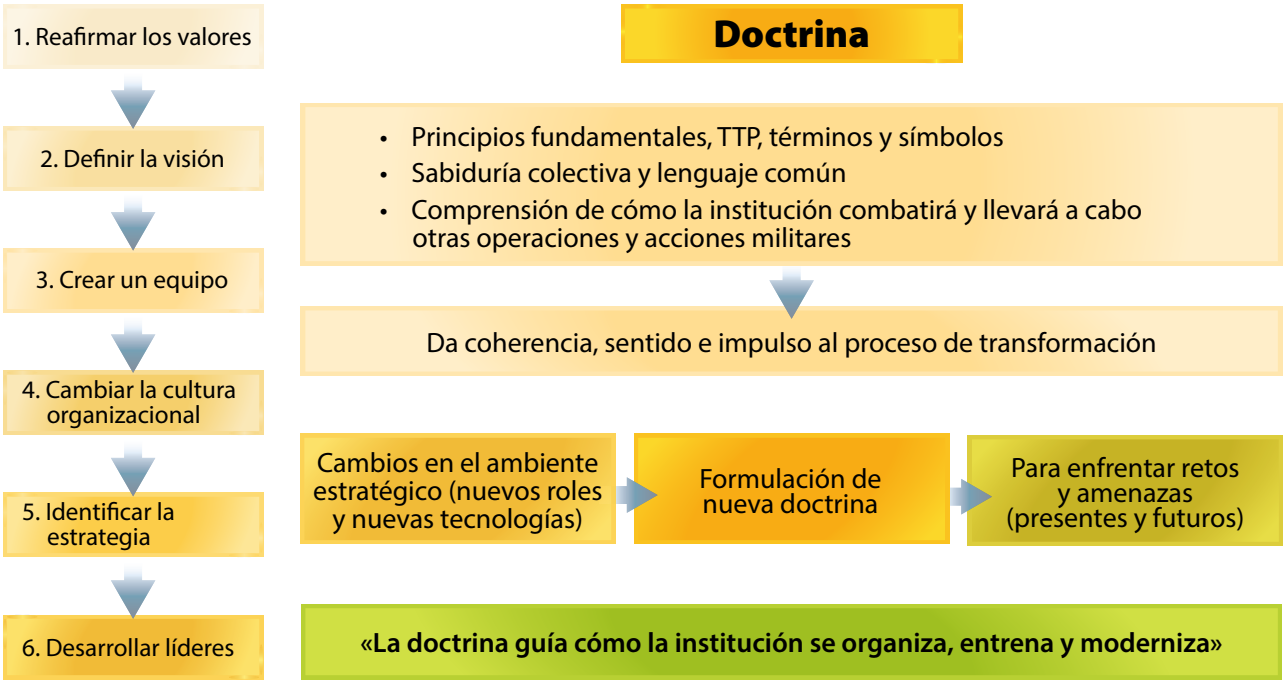
Si los líderes de una institución militar son importantes, los líderes estratégicos lo son aún más. Ellos cumplen un rol clave en el proceso de transformación, ya que son los responsables de definir la visión, reafirmar los valores y liderar el cambio de la organización. Por esta razón, se debe priorizar la formación y el desarrollo de líderes estratégicos en la institución, mediante la capacitación y el empoderamiento. Los líderes estratégicos deben entrenar y ser mentores de los futuros líderes de la institución porque ellos serán responsables de darle continuidad al proceso de transformación. Uno de los principales trabajos de los líderes estratégicos es, por consiguiente, hacer crecer a las personas que liderarán la organización cuando ellos se vayan[24].

Séptimo paso: formular doctrina

Una vez que el proceso de transformación se haya iniciado, existirán diversas presiones para que los cambios profundos empiecen lo más pronto posible; sobre todo, aquellos cambios relacionados con la organización, entrenamiento y modernización de la institución. Sin embargo, realizar este tipo de cambios sin un claro sentido de dirección no tiene lógica. Es aquí donde la doctrina cobra particular importancia, ya que esta será la que de coherencia, sentido e impulso al proceso de transformación. La doctrina militar es definida como aquellos principios fundamentales por los cuales las fuerzas militares o sus elementos guían sus acciones en apoyo de los objetivos nacionales[25]. Para ello, la doctrina consta no sólo de principios fundamentales, sino también de tácticas, técnicas y procedimientos (TTP), incluyendo términos y símbolos. De hecho, la doctrina representa la sabiduría colectiva de la institución y proporciona el lenguaje común para que sus integrantes se comuniquen entre sí.

> Una vez que la transformación se haya iniciado, existirán presiones para que los cambios profundos empiecen lo más pronto posible.

Los cambios en el ambiente estratégico, incluyendo los nuevos roles y las nuevas tecnologías, obligan a la institución castrense a escribir una nueva doctrina que incluya una gama más amplia de operaciones y de acciones militares. Consiguientemente, durante el proceso de transformación, es imprescindible que se formule la doctrina que permita cumplir eficientemente todos los roles asignados por el Estado. Esta nueva doctrina debe permitir enfrentar con éxito no sólo los retos y las amenazas actuales, sino, sobre todo, los del futuro. Por ejemplo, nadie querría



(Gráfico del autor)

Figura 4. Séptimo paso: formular doctrina

repetir la experiencia del Ejército francés durante la Segunda Guerra Mundial ya que, aunque habían formulado una doctrina, organizado, equipado y entrenado unidades, lo habían hecho para enfrentar el tipo equivocado de guerra[26]. Es decir, se habían preparado para luchar la guerra del pasado (guerra relativamente estática), pero no la guerra que les tocó enfrentar (guerra relámpago).

La doctrina es la comprensión colectiva de cómo la institución combatirá y llevará a cabo otras operaciones y acciones militares. Por consiguiente, la doctrina guía cómo la institución se organiza, entrena y moderniza[27]. No se debe empezar a modernizar y reorganizar la institución si es que primero no se ha formulado una nueva doctrina.

Normalmente, el proceso de transformación se inicia con acciones secuenciales. Por ejemplo, a medida que se aprende más sobre el impacto de las nuevas tecnologías, la transformación se extiende a la modernización. Luego, teniendo en consideración la nueva doctrina y la nueva tecnología, la transformación se expande al rediseño de las unidades tácticas[28]. Posteriormente, estas acciones secuenciales se convierten en acciones simultáneas y sincronizadas, sobre todo, cuando la transformación incluye cada proceso crítico de la organización.

Octavo paso: aprender y continuar el cambio

La transformación es un proceso que enfatiza mantener la continuidad, hacer cambios apropiados y crecer para convertirse en una institución diferente[29]. Sin embargo, los cambios apropiados toman tiempo ya que primero se debe experimentar, aprender y mejorar. Esto es particularmente importante para determinar la nueva organización, equipamiento y tipo de entrenamiento de las unidades tácticas.

Otro de los retos que se enfrenta durante la transformación militar es la necesidad de asegurar la continuidad del proceso de cambio. Para lograrlo, los líderes estratégicos de la institución deben crear consenso entre sus miembros. De lo contrario, todos los cambios durarán sólo lo que dure en el cargo la persona que los impulsó o implementó. La creación de consenso se logra mediante la comunicación permanente y el involucramiento de los miembros de la institución, principalmente de aquellos miembros que en el futuro reemplazarán a los líderes estratégicos. Es imprescindible que este consenso se logre también entre la clase política del Estado.

La transformación debe basarse en acciones positivas y agresivas, guiadas por la visión y consistentes con los valores de la institución, pero, sobre todo, en acciones que

las personas puedan ver y entender[30]. Consecuentemente, se debe mantener informados a los miembros de la institución para evitar rumores y actitudes negativas. Igualmente, importante es la velocidad a la cual se realicen los cambios, vale decir, ni muy lenta, que no se perciba su impacto, ni muy rápida, que sature a la organización.

Conclusión

La transformación militar es un arduo proceso que toma tiempo y que involucra cambios profundos para convertir a la institución en algo cualitativamente mejor, pero preservando su esencia. Como se ha mostrado en este artículo, la transformación requiere de la reafirmación de los valores, la definición de la visión, la creación de un equipo, el cambio de la cultura organizacional, la identificación de la estrategia, el desarrollo de líderes, la formulación de doctrina y una voluntad constante de aprender. Para este fin, se requiere el permanente esfuerzo y compromiso tanto de los miembros de la organización como de los decisores políticos para afrontar exitosamente los diversos retos de la transformación militar. ■

Notas

1. Michael Hammer y James Champy, *Reingeniería*, (Bogotá: Editorial Norma, 1994), 34.
2. Daniel Gouré, «Winning Future Wars: Modernization and a 21st Century Defense Industrial Base», *The Heritage Foundation*, 4 de octubre de 2018, accedido 16 de marzo de 2019, https://www.heritage.org/military-strength/topical-essays/winning-future-wars-modernization-and-21st-century-defense.
3. Ibíd.
4. Real Academia Española, s.v. «transformar», accedido 16 de marzo de 2019, https://dle.rae.es/?id=aJbn4er.
5. Paul K. Davis, «Military Transformation? Which Transformation, and What Lies Ahead?», en Stephen J. Cimbala, ed., *The George W. Bush Defense Program: Policy, Strategy and War*, (Washington, D.C.: Potomac Books, 2010), 11.
6. U.S. Department of Defense, *Military Transformation: A Strategic Approach*, (Washington, D.C., 2003), 8, accedido 16 de marzo de 2019, http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military-transformation-a-strategic-approach.pdf.
7. Harold W. Gehman, Jr. y James M. Dubik, «Military Transformation and Joint Experimentation: Two Views from Above», *Defense Horizons*, diciembre 2004, 2, accedido 16 de marzo de 2019, https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/defense-horizon/DH-046.pdf?ver=2016-11-15-092815-493.
8. Paul E. Vera, «Transformación en el Ejército del Perú: ¿Tendencia o Necesidad?», *Pensamiento Conjunto*, 2018, 85, http://www.esffaa.pe/revista/2018-3/index.html.
9. Ibíd.
10. Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 3ª ed. (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2010), 2.
11. Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, *Hope is not a Method: What Business Leaders can learn from America's Army*, (Broadway Books, Nueva York, 1997), 58.
12. Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 3.
13. Sullivan y Harper, *Hope is not a Method*, 80.
14. Stephen J. Gerras, *Strategic Leadership Primer*, 21.
15. Ibíd, 22.
16. Ibíd.
17. U.S. Department of Defense, *Military Transformation: A Strategic Approach*, 8.
18. Sullivan y Harper, *Hope is not a Method*, 81.
19. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3ª Edición, (San Francisco, Jossey – Bass, 2004), capítulo 13.
20. Sullivan and Harper, *Hope is not a Method*, 99.
21. Ibíd, 95.
22. Ibíd, 68.
23. Real Academia Española, s.v. «empoderar», accedido 20 de marzo de 2019, https://dle.rae.es/?id=ErreFb4.
24. Sullivan y Harper, *Hope is not a Method*, 213.
25. John Spencer, «What is Army Doctrine?», Modern War Institute, 21 de marzo de 2016, accedido 20 de marzo de 2019, https://mwi.usma.edu/what-is-army-doctrine/.
26. Sullivan y Harper, *Hope is not a Method*, 33.
27. Ibíd, 10.
28. Ibíd, 103.
29. Ibíd, 98.
30. Ibíd, 10.