

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil**

-0-



LECTURAS RECOMENDADAS

**LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS EN UN MUNDO
COMPLEJO
SAMUEL MORALES, EXPERTICIA MILITAR**

Lectura Recomendada por:

TCRN de EM Byron Guerrón
Asesor del Ejército Ecuatoriano en la
Academia de Guerra Naval

2021

“La Transformación de las Fuerzas Armadas en un mundo complejo” de Samuel Morales

Byron Guerrón Valdiviezo

Teniente Coronel de E.M

Asesor del Ejército Ecuatoriano en la Academia de Guerra Naval

Samuel Morales es un oficial de la Armada Española en el grado de Teniente Coronel del Cuerpo de Infantería de Marina, como antiguo alumno del Máster on-line en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional de la Universidad de Granada, realiza la publicación de este artículo, el cual está orientado a los inevitables procesos de transformación que las organizaciones deberán afrontar debido a que los nuevos escenarios que se presentan para la defensa están basados en la incertidumbre, la volatilidad, en el apareamiento de nuevas amenazas y riesgos que ya no son sólo de carácter convencional, se ha producido un cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la que actores no estatales de carácter violento ganan cada vez mayor preponderancia, lo que dio paso a las dos nuevas formas de enfrentamiento: el conflicto asimétrico y la guerra híbrida, presentando de esta manera un escenario internacional de gran complejidad, que obligará a que los responsables de la defensa definan un nuevo modelo de fuerzas armadas.

El artículo manifiesta que las fuerzas armadas deberán enfrentar un constante proceso de transformación en el futuro inmediato para continuar siendo una herramienta eficaz para sus gobiernos en la gestión de situaciones de crisis, para esto requiere de un sistema sustentado en profesionales efectivos, comprometidos, proactivos y responsables en sus ámbitos de empleo, así como también, de unidades organizadas, equipadas y entrenadas desde una perspectiva conjunta e integral, lo que implica cambios tecnológicos, cambios en la organización y cambios doctrinales.

Así mismo, detalla que una revolución caracterizada por el intercambio de información gracias a la capacidad de conectar todos los sistemas, cuyos tres buques insignia son la inteligencia artificial, la robotización y el big data, necesita de unas fuerzas armadas altamente preparadas, flexibles y polivalentes. Los cambios impredecibles nos forzarán a reaccionar ante la sorpresa, por lo tanto, para que un futuro sea una oportunidad hay que evolucionar y transformarse, es muy importante tener en claro que la transformación demanda un cambio sustancial en la cultura organizacional de sus miembros y or lo tanto la formación en los centros de enseñanza y el adiestramiento en las unidades deben fomentar la iniciativa, la capacidad de razonamiento, la creatividad y el liderazgo. La lectura y análisis del presente artículo, pese a que no existe un modelo definido con claridad sobre cómo afrontar el cambio, nos permitirá entender el por qué la necesidad

de transformarse, cuándo y cómo hacerlo, tomando en consideración de que el fin de cualquier proceso de transformación es que los miembros de una organización hagan otras cosas o las hagan de otra manera para incrementar la eficacia y eficiencia.

Bibliografía

Morales, S. (2019, marzo). La transformación de las Fuerzas Armadas en un mundo complejo. *Experticia Militar*. <https://www.ugr.es/~gesi/transformacion-fuerzas-armadas.pdf>

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS EN UN MUNDO COMPLEJO

**Teniente coronel del Cuerpo de
Infantería de Marina**

Samuel Morales

Es licenciado en Ciencias Políticas, diplomado en Altos Estudios Internacionales por la Sociedad de Estudios Internacionales y en Estudios Avanzados por la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Además, está en posesión de un posgrado en Gestión de Seguridad e Investigación por la Universidad de Vic; experto Universitario en el Islam de la Emigración, Aspectos Sociológicos y Jurídicos y en Servicios de Inteligencia por la Universidad Nacional de Educación a Distancia; máster en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional por la Universidad de Granada y en Inteligencia Económica por la Universidad

de Barcelona. Durante su trayectoria profesional se ha desempeñado como analista de la sección de planes del Mando de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa, integrante de diversas organizaciones internacionales en los Balcanes, Haití, Golfo de Guinea y Líbano; ha sido jefe del Área de Crisis en el Departamento de Seguridad Nacional del Gabinete del presidente del Gobierno y Consejero Técnico en la Oficina de Asuntos Estratégicos y actualmente se desempeña como Consejero Técnico del Jefe de Estado Mayor de la Armada.

De acuerdo con un informe de la Universidad Nacional de la Defensa estadounidense (Rowell & Singer, 1999), durante la Segunda Guerra Mundial la destrucción de un objetivo que ocupase una superficie de seiscientos por mil pies requería el empleo de 9000 bombas de aviación de 2000 libras y al menos 1500 salidas de bombarderos B-17.

En 1970, durante la Guerra de Vietnam, la destrucción de ese mismo objetivo hubiese requerido tan solo 176 de esas bombas y 88 salidas de aviones F-4. Veinte años después, durante la Guerra del Golfo en 1991, su destrucción hubiese necesitado tan solo una o dos bombas de aviación guiadas por láser lanzadas desde un bombardero F-117.

Hoy en día, el ataque sobre el objetivo considerado podría alcanzarse utilizando una única Munición de Ataque Directo Conjunto (JDAM, por su sigla en inglés) lanzada desde una plataforma tripulada remotamente.

El coste humano y de material para llevar a cabo el ataque al que nos estamos refiriendo también se ha reducido drásticamente. Sin embargo, el coste económico y la complejidad de la tecnología empleada ha incrementado exponencialmente. Además, este uso extensivo de la tecnología se ve amplificado por la incidencia en el seno de las sociedades modernas de lo que se conoce como Cuarta Revolución Industrial.

Una revolución caracterizada por el intercambio de información gracias a la capacidad de conectar todos los sistemas, incluyendo máquinas y herramientas, y no solo los informáticos; y cuyos tres buques insignia son la inteligencia artificial, la robotización y el big data.

Las aplicaciones de esta revolución en el campo de la defensa en áreas como el empleo de la realidad aumentada, la impresión 3D, el cloud computing, la Internet de las cosas y sobre todo el empleo del big data y el data science represen-

Los factores realmente determinantes de esta revolución y cuya convergencia aporta el verdadero éxito de este proceso son los cambios tecnológicos, los cambios en la organización y los cambios doctrinales

tan un conjunto amplio de tecnologías de naturaleza disruptiva para los procesos, productos y modelos de negocio de la industria tradicional cuyas consecuencias aún no podemos valorar de forma precisa, pero que con seguridad traerán consigo un cambio sistémico.

Igualmente, también comienzan a vislumbrarse consecuencias en la relación entre la sociedad y las fuerzas armadas. La reducción de costes humanos en las operaciones y la falta de visibilidad de estas a la sociedad civil, junto a la profesionalización de los ejércitos, está provocando cada vez mayor alejamiento de estos con respecto a unas sociedades que carecen no solo de experiencia militar propia, sino que también desconocen las consecuencias sobre ella de los conflictos armados.

Este ejemplo de transformación no ha sido exclusivo de las fuerzas armadas, sino que en los últimos años se ha producido de forma general en el seno de las sociedades modernas. Esos procesos de innovación y transformación son incluso mucho más relevantes en la actualidad debido a los efectos de la ya mencionada Cuarta Revolución Industrial.

Los inevitables procesos de transformación en el seno de las organizaciones

Es evidente que el futuro inmediato, si no ya el presente, nos depara una época en la que el entorno sufrirá un cambio drástico y revolucionario, que generará gran incertidumbre y nos obligará a asumir mayores niveles de riesgo. Un cambio que tendrá lugar a gran velocidad,



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

que en muchos casos será inesperado e inconcebible y en algunas ocasiones también desagradable. Una revolución, en suma, cuyos cambios serán impredecibles y nos forzarán a reaccionar ante la sorpresa.

Víctor Hugo dijo que para los valientes el futuro se llama oportunidad. Pero para que realmente el futuro sea una oportunidad, hay que evolucionar y transformarse. Una organización puede ser concebida como el lugar social en donde un conjunto de personas comparte creencias, valores y supuestos que los impulsan a tener interpretaciones mutuas, que refuerzan entre ellos sus actos y los de los demás actores. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, aunque sean todas ellas un espacio de construcción social.

Existe una gran diferencia entre ellas, dada básicamente por los propósitos para los cuales existen, es decir, la función a cumplir, los miembros que la integran y los intereses a los que atienden.

A pesar de estas diferencias, es fácil identificar puntos de convergencia, entre los que cabe destacar: estar guiadas por una dirección estratégica, tener una cultura propia, conformar estructuras jerárquicas, orientarse hacia la consecución de objetivos y que las relaciones entre sus miembros obedezcan a elementos formales e informales.

Según José Vargas Hernández, uno de los puntos de convergencia de mayor relevancia lo constituye la dirección. Toda organización, lucrativa o no, tiene una cabeza que posee el deber de pensar en la misión de esta. La dirección estratégica debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción y la toma de decisiones (Vargas Hernández & Guillén Mondragón, 2005). Esta amplitud de responsabilidades hace que el liderazgo estratégico llegue a tener influencia sobre los miembros de la organización en tres niveles diferenciados: en la estructura sistémica, en los patrones de com-

portamiento y en los procesos y eventos.

También debe considerarse que la formulación de cualquier estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus servicios. Es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir la situación final deseada. Así, es fácil inferir que la transformación de las organizaciones, desde un modelo tradicional a otro moderno, también requiere un nuevo estilo de liderazgo.

Bajo esta comprensión de lo que es una organización, es necesario ser consciente de que el verdadero cambio tiene dos vertientes. Una interna, que afecta a la propia institución y que no solo tiene que ver con los cambios que se realicen en ella, sino también con la percepción que tienen sus miembros sobre ese proceso, percepción que se relaciona directamente con las personas y los valores; y otra externa, relacionada con el impacto de los cambios que se producen en

Las fuerzas armadas mejor adaptadas a las necesidades de cada momento serán las que logren conjugar e integrar los avances producidos en cada una de esas tres áreas

nuestro entorno político, de seguridad, tecnológico, económico y social.

Desafortunadamente, no existe un modelo claramente definido sobre cómo afrontar el cambio, la única constante de estos procesos es precisamente la evolución. Una evolución que debe estar liderada por personas de acción, ya que solo la acción produce resultados.

Además, es preciso tener en cuenta que la verdadera transformación se produce cuando se acompañan el impulso que generan las dos tendencias mencionadas, cambio interno y externo, en la misma dirección. Esta necesidad de sincronización obliga a observar detenidamente el entorno para hacer evolucionar las instituciones en la misma dirección que lo hace este.

Entre los diferentes elementos constitutivos de cualquier proceso de transformación es necesario incidir, por su gran trascendencia, en tres. En primer lugar, la tecnología, verdadera causa de la revolución a la que hay que enfrentarse y que, si bien es un buen elemento de partida, no cabe olvidar que la transformación tiene que ir más allá.

En segundo lugar, la agilidad de las instituciones, entendida como la habilidad de reconfigurar la estructura, los procesos y las tecnologías, la cual crea oportunidades de valor a la vez que protege la cultura institucional, sus valores y el capital humano, aspectos que han de permanecer siempre en el centro de las prioridades.

En tercer lugar, el compromiso de todos los miembros de la organización, ya que todos, sin excepción, son agentes del cambio. Un compromiso que para ser fomentado requiere de procesos de colaboración, co-creación y gestión del talento. Este es el motivo por el que cualquier proceso de transformación debe calar desde arriba a través del compromiso y visión, que involucre a toda la institución con el fin de crear confianza

de base para articular el cambio en un entorno de incertidumbre.

Esta nueva revolución ofrece retos y oportunidades, también de carácter disruptivo, a los países, instituciones, empresas y a los propios ciudadanos. Un proceso en el que se producirán cambios a un ritmo vertiginoso que generarán un gran nivel de incertidumbre y requerirá, por parte de todos los actores del cambio, la obligación de asumir mayores niveles de riesgo, que hacen inevitable que se comentan errores de los que se deberá aprender.

Lo importante es equivocarse rápido y con transparencia para cometer los errores correctos, manteniendo siempre la orientación al logro establecida por una visión nítida, pero también conservando capacidad de pivotaje para no convertirse en uno de esos grandes buques con dificultad para virar y corregir el rumbo.

El verdadero liderazgo es la capacidad de convertir una visión en realidad. Para ello, se hace necesario aprovechar las oportunidades, adaptar estrategias, planes y medidas, así como dedicar recursos; todo realizando un esfuerzo por evitar las reticencias al cambio producidas por intereses creados o inercias adquiridas.

Pero, el principal reto que enfrenta toda esta transformación atañe a las personas, ya que la tecnología va más rápido que estas, de manera que el esfuerzo principal recaerá sobre ellas. Solo logrando la transformación de nuestras aptitudes y actitudes -cultura- respecto a las nuevas tecnologías se podrá alcanzar una verdadera transformación.

Este reto debe enfrentarse desde dos elementos relacionados entre sí. El primero está relacionado con lo que cada persona está dispuesta a transformarse, dejando atrás inercias creadas después de años de funcionamiento y procesos de trabajo fuertemente arraigados. El

segundo, se relaciona directamente con la inversión que se realice para formar al capital máspreciado: el personal.

Es preciso entender la capacidad de las personas para asumir riesgos, ser imaginativos y creativos para adaptar las viejas herramientas a las nuevas tareas; pero, a la vez también evitar la fuga de talento a través de una constante innovación, los procesos de retención y el fomento de las nuevas ideas.

¿Cómo abordar un proceso de transformación?

El momento ideal para iniciar un cambio es cuando las cosas van bien, un cambio anticipativo que prepare a la organización para un futuro diferente. Es en ese momento cuando se suele disponer de los recursos suficientes, tangibles e intangibles, para pensar y actuar.

En contraposición, en situaciones de crisis suele ser mucho más fácil iniciar el proceso de cambio, pero el coste es muy alto, porque la organización ya ha sufrido y perdido recursos, sobre todo intangibles representados por la credibilidad interna y externa.

Así, la decisión del momento de afrontar un proceso de transformación constituye el primer escollo relacionado directamente con las percepciones de los miembros de la organización. Cuando se pregunta a los responsables de la dirección de organizaciones cuál es el principal desafío que tienen, suelen referirse a la dificultad de generar la percepción de necesidad de cambio y adaptación a un nuevo entorno. Iniciar cualquier proceso de transformación es difícil, pero mantenerlo en marcha o consolidarlo presenta una complejidad igual o superior.



Figura 1. Metodología para la transformación- (José Manuel, 2017)

Los procesos de transformación requieren la adaptación de la estructura organizativa, del sistema de incentivos, de los indicadores de dedicación, del equipo de liderazgo y hasta de algunos aspectos de la cultura de la organización.

Al hacer referencia a las reticencias, es viable considerar que uno de los factores que más influyen en la generación de resistencias al cambio es la falta de resultados tangibles y visibles. Se debe ser consciente de que los integrantes de la organización solo son capaces de observar una pequeña parte de la totalidad, por eso es tan necesario generar éxitos parciales y mantener una política informativa interna activa y transparente.

Donella Meadows en su libro *Thinking in Systems* afirma: «Un sistema no es una mera colección de elementos. Un sistema es un set de elementos interconectados organizados coherentemente para alcanzar un objetivo». Es fácil inferir que un sistema está compuesto por tres elementos fundamentales: su función o propósito, los elementos constituyentes y las interconexiones.

Por otra parte, tal como afirma Jay Forrester: «Todos los sistemas sociales suelen tener puntos de influencia sensibles a través de los cuales puede cambiarse el comportamiento del sistema».

Bajo esta aproximación, debemos considerar que no es necesario modificar todos los componentes de un sistema para conseguir un cambio significativo. Algunos componentes tienen más influencia que otros, por lo que se debe centrar el esfuerzo en esos componentes. Además, es necesario considerar que, en ocasiones, pequeñas modificaciones en la estructura básica de un sistema pueden motivar cambios profundos en su comportamiento global.

En síntesis, se debe interiorizar que una transformación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso, una gradual y

progresiva sucesión de acontecimientos que, siguiendo unos principios y reglas fundamentales, conducen a un objetivo.

En todo caso, para afrontar un proceso de transformación de forma exitosa es necesario conocer las causas que provocan su fracaso. Las principales son:

- La falta de compromiso por parte de los órganos de dirección del proceso.
- La resistencia de las personas a cambiar.
- La cultura de la organización.

Además, es importante considerar que una organización que quiera realizar con éxito un proceso de transformación tendrá que crear la necesidad de cambio y gestionar las resistencias que siempre surgen.

Otra de las razones por la que los procesos de transformación se frustran es por la dificultad de cambiar la cultura de la organización, es decir, que la gente haga las cosas de otra manera. Los expertos en gestión del cambio tienen una máxima: «nada cambia si no cambian los comportamientos de las personas». Y es que el cambio es una puerta que se abre desde dentro de cada miembro de la organización y es cada individuo el que decide abrirla o dejarla cerrada.

La cultura es un concepto etéreo que proviene de la antropología y que se traduce en un conjunto de normas y valores dentro de cada organización que se manifiestan mediante comportamientos. Es siempre la variable de éxito más importante en cualquier transformación, porque pueden actuar en dos sentidos: como catalizador o como obstáculo.

Según Kurt Lewin y su modelo de los tres pasos, toda cultura es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y aquellas otras que tienen un carácter restrictivo. Las tres etapas que

En los albores del siglo XXI todo lo relacionado con la transformación era novedoso para la mayoría de las fuerzas armadas en el más amplio de los sentidos porque significaba poner en práctica una modalidad integral de actividad que actuase simultáneamente sobre la organización, los procesos, la tecnología y el personal, sobre todo en el aspecto de capacitación, a fin de conseguir la eficacia de la institución militar

plantea Lewin se pueden enunciar, de una forma simplificada, de la siguiente manera:

- Descongelar. Se trata de comprender el hecho de crear consciencia de la necesidad de cambiar y eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio.

- Cambio. Consiste en alterar la situación de la organización. En esta fase se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen.

- Recongelamiento. En esta última etapa se debe estabilizar la organización después de que se haya operado el cambio.

Cuando la magnitud del cambio es alta, pero su complejidad baja, será suficiente con el ejercicio de un liderazgo alto. Por el contrario, cuando el cambio no es muy grande, pero supone cierta complejidad, sobre todo procedimental, se necesitarán mayores esfuerzos de gestión. Sin embargo, cuando el cambio es complejo y de gran magnitud, el promotor de este debe ser plenamente consciente de que necesitará altas dosis de liderazgo y gestión al mismo tiempo.

El liderazgo en los procesos de transformación

La profundidad y amplitud de los procesos de transformación hacen necesario renunciar a una gestión de todos los procesos que desarrolla una organización y obligan a afrontar un verdadero proceso de transformación de las organizaciones. Ahora, más que nunca, es necesario implementar un liderazgo caracterizado por el ejercicio de una dirección orientada hacia la confianza y la delegación en la ejecución de los procesos concernidos.

El líder de estas organizaciones necesita admitir que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones inteligentes debe tener en cuenta que estas están formadas

La transformación o la innovación permanente como se traduce en la práctica, suponen una alteración en la cultura de cualquier institución militar que, conservando sus valores esenciales, adopta formas de actuación innovadoras

por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la dirección deberá diseñar el cambio estratégico.

Para poder ejercer ese tipo de liderazgo será imprescindible contar con una visión compartida y unos objetivos a largo plazo, nítidamente articulados, en cuya formulación se haya evitado caer en el error de una proliferación excesiva. Es necesario recordar que, si la visión no es compartida, no es útil. Tiene que ser una visión iniciada por el equipo que lidera el cambio, pero conocida y compartida por el resto de la organización a través de la implicación de todos sus miembros.

Una de las maneras más eficientes de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes de la nueva organización tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. Deben ser un fiel reflejo de lo que se necesita en el futuro y actuar en consecuencia.

La importancia de la comunicación estratégica en los procesos de transformación

Sorprendentemente, muchos procesos de transformación fracasan por la carencia de comunicación y la consecuen-



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

te falta de motivación. No solo al inicio, sino también durante el proceso e incluso al final.

La comunicación debe ser siempre transparente y real. Su gestión, en márgenes temporales oportunos, es un privilegio que tienen los órganos de dirección, además de una herramienta para movilizar a las organizaciones y sacar a las personas de su zona de confort.

La comunicación directa, cara a cara, es más efectiva que la comunicación indirecta. Sin embargo, en las organizaciones grandes y dispersas no es posible tener conversaciones con todos sus integrantes. No obstante, en aras de la eficacia, en la selección de los canales a utilizar se debe tener en cuenta que cuanto más se puedan aproximar a esta situación, mejor.

Finalmente, se debe garantizar que la comunicación sea consciente y coherente, independientemente de la cantidad de métodos y canales que se utilicen. Esto requiere que sea muy simple y que implique tanto a la parte racional como emocional de los miembros de la organización.

La evolución del paradigma en los conflictos armados

La dificultad de enfrentar un entorno cambiante también se ha evidenciado, como se ha demostrado en el ejemplo introductorio, en el ámbito de la defensa. En las tres últimas décadas, debido a la ambigüedad que subyace en definir correctamente el conflicto en la actualidad, han surgido innumerables intentos de acotar las «nuevas guerras».

Sin intención de mostrar una lista exhaustiva, se pueden señalar como más representativas las expuestas por Rupert Smith (War amongst the people), Martin Libicki (Non-obvious warfare), Mary Crannell y Ben Shepard (Narrative warfare), Frank Hoffman (Hybrid warfare), Charles Dunlap (Lawfare), Qiao Liang y Wang Xiangsui (Unrestricted warfare), Edward Luttwak (Post-heroic warfare), William Lind (4th Generation warfare) o John Boyd y Frans Osinga (Decision Cycle Dominance).

No cabe duda de que la forma de afrontar los conflictos ha evolucionado y, por consiguiente, el tipo de fuerza requerida y su empleo en el escenario del conflicto.

En esta evolución han influido no solo factores ligados directamente con la fuerza y la amenaza, sino también la evolución de la geopolítica mundial desde el mundo bipolar definido por la Guerra Fría, la irrupción de una nueva oleada histórica de nacionalismos exacerbados, la amenaza del terrorismo global de carácter yihadista-salafista y, no en menor medida, la crisis financiera que floreció en el año 2008 y que ha condicionado desde entonces la distribución de los presupuestos y la aceptación por parte de la población de determinadas partidas presupuestarias, entre las que inevitablemente se encuentran las destinadas a la defensa, en beneficio de otras asociadas al mantenimiento del estado de bienestar alcanzado en las últimas décadas.

Existe, hoy en día, el consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre; factores que seguirán probablemente aumentando en los años venideros y que determinan la predicción y la toma de decisiones para definir el modelo de fuerzas armadas necesario, el cual plantea un permanente desafío a los responsables de la planificación de la defensa.

En este entorno, los enfrentamientos convencionales entre grandes unidades militares, si bien no pueden descartarse totalmente en conflictos futuros, parecen haber cedido paso a dos nuevas formas de enfrentamiento, el conflicto asimétrico y la guerra híbrida, en las que los actores no estatales de carácter violento ganan cada vez mayor preponderancia.

La propia forma de enfrentar los conflictos con la doctrina de no boots on the ground ha favorecido la mayor presencia de estos actores, debido a la implantación de las intervenciones con fuerzas locales, regulares o no, conocidas como Proxy Forces, todo ello con la intención de minimizar las bajas propias y la dura-

El concepto de mission command no debe ser entendido como una aproximación doctrinal al liderazgo de organizaciones, ni como una forma de mando y control, tampoco como una aproximación a la gestión de la revolución tecnológica a la que se enfrenta la sociedad, ni como una carta blanca para actuar libremente

ción de las intervenciones tras las dilatadas operaciones en Afganistán e Irak.

El auge de estos actores y su capacidad de sorprender de forma reiterada a los sistemas de seguridad nacional e internacional se debe en gran medida a su flexibilidad y adaptabilidad a ese entorno dinámico y fluido al que hemos hecho referencia.

Así, un elevado número de estos nuevos actores comparten dos elementos comunes, a pesar de que sus motivaciones, creencias, ideologías y objetivos sean diferentes. En primer lugar, desarrollan de forma reiterada acciones, con frecuencia indiscriminadas, contra no combatientes con justificaciones de todo tipo. En segundo lugar, a pesar de las múltiples medidas preventivas adoptadas, alcanzan un efecto sorpresa que una y otra vez influye en la percepción sobre la seguridad que tiene la propia población.

Su efectividad se sustenta, en gran medida, en la impredecibilidad de sus acciones, el efecto sorpresa que alcanzan y en la explotación de aspectos y situaciones cotidianas. Además, no cejan en desarrollar nuevos e innovadores métodos para llevar a cabo sus actividades, adaptando sus procedimientos para utilizar los medios a su alcance de forma eficaz, con el objeto de explotar las debilidades de nuestro complejo e interconectado sistema de vida.

Tampoco deben obviarse las, cada vez más comunes, conexiones entre el crimen organizado y las organizaciones terroristas o los grupos de insurgencia. Esta relación simbiótica entre ambos modelos delincuenciales presenta un desafío cuyas consecuencias son difíciles de valorar de forma general, por lo que requiere un estudio específico caso por caso.

La antedicha relación puede provocar que unidades militares se vean involucradas en operaciones de apoyo a fuerzas policiales dentro del propio Estado

Las fuerzas armadas, como cualquier otro sector de la sociedad, se verán obligadas a afrontar un constante proceso de transformación en los próximos años para continuar siendo una herramienta eficaz para sus gobiernos en la gestión de situaciones de crisis

tras la elevación de los niveles de alerta, fundamentalmente antiterrorista, o en aplicación de los planes de contingencia establecidos para la protección de infraestructuras críticas.

En este contexto, las estructuras jerárquicas de funcionamiento rígido, desvirtuadas cuando se sustentan en una errónea idea del concepto de «decisión centralizada» en favor de la desviada noción de «decisión personalizada», ofrecen un nivel adecuado de respuesta en el marco del enfrentamiento entre fuerzas convencionales. Sin embargo, ya en el año 2004 en Irak, se mostraron ineficaces para hacer frente a los actores no estatales de carácter violento.

A pesar de la reticencia de algunos sectores de las organizaciones militares a la evolución de trasnochados conceptos de mando y control, un somero análisis de las teorías de organización muestra la imposibilidad de desarrollar un modelo organizativo que responda de forma eficaz a entornos tan diferenciados.

Así, en el ámbito militar, comienza a observarse una evolución desde las tradicionales estructuras jerárquicas hacia otras sustentadas en sistemas de control distribuido que, amparadas en un adecuado liderazgo, sistemas de información y procedimientos, incrementan

las capacidades propias en entornos complejos y multidisciplinares.

Estas tendencias se orientan hacia organizaciones operativas de menor entidad, caracterizadas por un alto alistamiento, una rápida capacidad de proyección y un diseño hacia intervenciones de carácter limitado, capaces de actuar en varios dominios mediante la integración de las capacidades proporcionadas, entre otros medios, por los vehículos tripulados remotamente o la ciberguerra.

La ventaja decisiva durante el enfrentamiento, hoy como antaño, se basa en utilizar el tipo de fuerza necesaria sobre el objetivo correcto en el momento preciso, todo ello gracias a una clara comprensión de las características del entorno donde se desarrollan las operaciones, así como de su potencial evolución.

Esta ventaja decisiva no podrá ser alcanzada enfrentando un sistema jerárquico, regido exclusivamente por criterios de eficacia, a una estructura en red regida por criterios de supervivencia y adaptabilidad. El nuevo cambio de paradigma en el planeamiento y conducción de las operaciones no se sustenta tanto en llevar a cabo las acciones tácticas de forma eficiente como en ejecutar las acciones correctas en cada situación.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

La formación en los centros de enseñanza y el adiestramiento en las unidades deben fomentar la iniciativa, la capacidad de razonamiento, la creatividad y el liderazgo; este último debe ser respaldado por un modelo institucional basado en la influencia, en el fomento de la iniciativa y en la libertad de acción

Este nuevo modelo de organización requiere un renovado estilo de liderazgo, orientado, más que al ejercicio a través del mando, a su ejercicio a través de la influencia. El comandante de unidad debe desarrollar un liderazgo que fomente la iniciativa de los mandos subordinados, así como la toma de decisión en esos mismos niveles, la cual facilite la coordinación entre ellos e incluso con

otras agencias en la zona, sin recurrir al micromando del comandante o a la microgestión de su Estado Mayor.

Un estilo de mando que se relaciona con la comprensión del entorno operacional y del concepto de mission command o Auftragstaktik, tal como afirma Robert M. Citino (Robert M, 2015), este concepto permite a los comandantes de gra-

duaciones inferiores tomar la iniciativa para actuar según dicte la situación aun cuando ello suponga hacer caso omiso de órdenes superiores.

Para todo ello, se muestra como un requisito no solamente contar con un sistema de decisión ágil, sino también con un comandante que ejerza el liderazgo a través de su impronta personal y su visión del entorno, de forma que realmente facilite y oriente la acción de todos los niveles cuando se produzcan cambios en el entorno.

Su modelo de liderazgo debe fomentar la iniciativa, libertad de acción e implicación de todos los subordinados. Más que indicar el «qué» para que las unidades subordinadas desarrollen el «cómo», en la actualidad habría que tender a establecer el «por qué y para qué», dejando que las unidades subordinadas nos sorprendan con el «qué» y el «cómo». Para ello se requiere de un sistema sustentado en profesionales efectivos, comprometidos, proactivos y responsables de su ámbito de trabajo.

La constante revolución en asuntos militares

La evolución del entorno que hemos descrito ha sometido a las fuerzas armadas a un constante proceso de transformación cuyo inicio puede situarse tras la finalización de la Guerra del Golfo de 1991. Después de ese conflicto se comenzó a vislumbrar la necesidad de formar unidades capaces no solo de enfrentar el combate tradicional entre unidades convencionales, sino también de responder de forma rápida y efectiva a crisis de menor intensidad.

Estas unidades debían ser fácilmente proyectables y sostenibles a la vez que mantenían la capacidad letal de sus antecesoras y sumaban versatilidad y capacidad de adaptación para hacer frente a un amplio abanico de desafíos que abarcan desde la guerra irregular a la convencional. Además, estos cambios orgánicos necesariamente tenían que venir acompañados de cambios doctrinales.

Para desempeñar los cometidos asignados de forma eficaz, estas nuevas unidades también tenían que ser organizadas, equipadas y entrenadas desde una perspectiva conjunta que, poco a poco, se ha ido transformando también en integrada. Esta necesaria evolución ha provocado un constante proceso de transformación para mantener la eficacia de las unidades militares en un entorno altamente dinámico.

El concepto de transformación en el seno de las fuerzas armadas está ligado a lo que se denominó Revolution in Military Affairs (RMA por sus siglas en inglés), corriente de pensamiento militar que se impuso como tendencia oficial del Departamento de Defensa de Estados Unidos a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, para desarrollar una nueva corriente de empleo de las fuerzas militares. La revolución en asuntos militares descansa en la superioridad tecnológica y, más

La transformación es un proceso de largo recorrido que requiere construir confianza y sin credibilidad no suele haber confianza. La gestión del cambio, al igual que la mejora de los procesos, requiere conocimiento, capacidad y metodología

concretamente, en el concepto de network-centric warfare.

Los factores realmente determinantes de esta revolución y cuya convergencia aporta el verdadero éxito de este proceso son los cambios tecnológicos, los cambios en la organización y los cambios doctrinales.

Las fuerzas armadas mejor adaptadas a las necesidades de cada momento serán las que logren conjugar e integrar los avances producidos en cada una de esas tres áreas.

La implementación de la transformación recibió gran impulso a comienzos de la primera administración Bush y de ahí pasó a la Alianza Atlántica. Más tarde, la Cumbre de Praga en 2002 marcó el comienzo de una remodelación de la estructura militar de la Alianza y la creación del Mando Supremo de Transformación en la ciudad estadounidense de Norfolk.

Este proceso de transformación se arbitra para hacer frente al ambiente estratégico de gran complejidad y alto ritmo de cambio al que nos hemos referido anteriormente. Por ello, se concibe como continuo en el tiempo y cuya permanente finalidad estratégica es conseguir la ventaja operacional, sobre un hipotético adversario, mediante la superación de sus capacidades. La transformación o la innovación permanente como se traduce en la práctica, suponen una alteración

en la cultura de cualquier institución militar que, conservando sus valores esenciales, adopta formas de actuación innovadoras.

En los albores del siglo XXI todo lo relacionado con la transformación era novedoso para la mayoría de las fuerzas armadas en el más amplio de los sentidos porque significaba poner en práctica una modalidad integral de actividad que actuase simultáneamente sobre la organización, los procesos, la tecnología y el personal, sobre todo en el aspecto de capacitación, a fin de conseguir la eficacia de la institución militar.

El concepto de mission command: ¿paradigma de la transformación militar o ejemplo de retos y desafíos insalvables?

Quizás el mejor ejemplo de transformación y actuación innovadora en el ámbito militar, durante las últimas décadas, se produjo con el cambio de filosofía que propugnaba el concepto de mission command (*Auftragstaktik*)¹. Un concepto que no solo que representa la forma más alta de profesionalidad militar, sino también una verdadera transformación de la organización militar.

Sin embargo, a pesar de los años transcurridos desde su formulación solo se ha implantado de forma parcial en la mayoría de los ejércitos, posiblemente debido a la dificultad de afrontar un cambio cultural de tanta profundidad y alcance.

El concepto de *mission command* no debe ser entendido como una aproximación doctrinal al liderazgo de organizaciones, ni como una forma de mando y control, tampoco como una aproximación a la gestión de la revolución tecnológica a la que se enfrenta la sociedad, ni como una carta blanca para actuar libremente.

Antes bien, debe ser entendido como una filosofía cultural de toda la organización y de aplicación en todas las actividades que desarrolla. La cultura organizacional es mucho más importante para la aplicación eficaz de un concepto de transformación que las personas involucradas en su desarrollo.

No obstante, el éxito alemán en su aplicación también se fundamentó en la selección de líderes en todos los niveles de la organización, que poseían tres características comunes: un sólido conocimiento doctrinal, un carácter independiente y una tendencia a asumir responsabilidades en la toma de decisiones.

Una cultura organizativa que era ejecutada por hombres de acción y que fomentaba la toma de una buena decisión de forma oportuna frente a una decisión mejor pero extemporánea.

Esa cultura organizativa es necesaria en las fuerzas armadas si se quiere afrontar con éxito el permanente proceso de transformación al que se ven sometidas.

1 El capitán Adolf von Schell, un oficial alemán de intercambio en la Escuela de Infantería de Fort Benning durante la década de los treinta del siglo pasado, explicaba este concepto de la siguiente manera: las órdenes no son escritas proporcionando el mínimo detalle de ejecución, solo se enuncia la misión al comandante que debe llevarla a cabo. La razón para ello es que solo el comandante sobre el terreno tiene la capacidad para evaluar de forma precisa el entorno y adaptarse a él. Sobre la base de la evolución del entorno operacional y de una clara comprensión del propósito superior, el comandante sobre el terreno podía variar sus cometidos.

Existe hoy en día un gran consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta, tanto a nivel nacional como internacional, en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre

Máxime, si como en las fuerzas armadas de Colombia se afronta ese proceso de forma consciente, deliberada y planificada.

Conclusiones

Las sociedades modernas se enfrentan hoy en día a un proceso de cambio provocado por lo que se conoce como Cuarta Revolución Industrial. Una revolución caracterizada por el intercambio de información gracias a la capacidad de conectar todos los sistemas, incluyendo

máquinas y herramientas, y no solo los informáticos; y cuyos tres buques insignia son la inteligencia artificial, la robotización y el big data.

Este proceso de cambio sistémico, cuyo alcance y consecuencias son difíciles de anticipar, también está teniendo efectos sobre los sistemas de seguridad nacionales e internacionales. No cabe duda de que la forma de afrontar los conflictos ha evolucionado y consiguientemente el tipo de fuerza requerida y su empleo en el escenario del conflicto.

Así, existe hoy en día un gran consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta, tanto a nivel nacional como internacional, en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre. Por ello, la toma de decisiones para definir el modelo necesario de fuerzas armadas plantea un permanente desafío a los responsables de la planificación de la defensa.

Las fuerzas armadas, como cualquier otro sector de la sociedad, se verán obligadas a afrontar un constante proceso de transformación en los próximos años para continuar siendo una herramienta eficaz para sus gobiernos en la gestión de situaciones de crisis. A pesar de la reticencia de algunos sectores de las organizaciones militares a la evolución de trasnochados conceptos de mando y control, un somero análisis de las teorías de organización muestra la imposibilidad de desarrollar un modelo organizativo que responda de forma eficaz a entornos tan diferenciados.

Desgraciadamente, no existe un modelo definido con claridad sobre cómo afrontar el cambio, la única constante de estos procesos es precisamente la evolución. Aunque sí hay un elemento común a todos ellos, el fin de cualquier proceso de transformación es siempre el mismo: que los miembros de una organización

hagan otras cosas o las hagan de otra manera para incrementar la eficacia y eficiencia.

Tenemos que ser plenamente conscientes de que una transformación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso, una gradual y progresiva sucesión de acontecimientos que, siguiendo unos principios y reglas fundamentales, conducen a un objetivo.

Además, es importante tener en cuenta que el verdadero cambio tiene dos vertientes. Una interna, que afecta a la propia institución y que no solo tiene que ver con los cambios que se realicen en ella, sino también con la percepción que tienen sus miembros sobre ese proceso, percepción que se relaciona directamente con las personas y los valores; y otra externa, relacionada con el impacto de los cambios que se producen en nuestro entorno político, de seguridad, tecnológico, económico y social. La verdadera transformación se produce cuando se acompañan el impulso que generan estas dos tendencias en la misma dirección.

Así mismo, en los procesos de transformación, uno de los principales aspectos para tener en cuenta es la dirección del proceso y el compromiso de esta dirección con la situación final deseada. Una evolución que debe estar liderada por personas de acción, ya que solo la acción produce resultados. La verdadera dificultad no está en la formulación de la estrategia de cambio, sino en su ejecución y la experiencia demuestra que la falta de compromiso por parte de los órganos de dirección del proceso es uno de los principales desafíos a los que habrá que hacer frente.

Por eso, la dirección de un proceso de transformación requiere un renovado estilo de liderazgo, orientado, más que al ejercicio a través del mando, a su ejercicio a través de la influencia. Un modelo que fomente la iniciativa, liber-

dad de acción e implicación de todos los subordinados. Para ello, se requiere de un sistema sustentado en profesionales efectivos, comprometidos, proactivos y responsables de su ámbito de trabajo.

La formación en los centros de enseñanza y el adiestramiento en las unidades deben fomentar la iniciativa, la capacidad de razonamiento, la creatividad y el liderazgo; este último debe ser respaldado por un modelo institucional basado en la influencia, en el fomento de la iniciativa y en la libertad de acción, de forma que cuando las unidades sobre el terreno se vean enfrentadas al adversario sepan neutralizar sus actuales ventajas, haciendo frente a un ritmo de decisión superior.

La transformación es un proceso de largo recorrido que requiere construir confianza y sin credibilidad no suele haber confianza. La gestión del cambio, al igual que la mejora de los procesos, requiere conocimiento, capacidad y metodología. Así se colige fácilmente que una de las maneras más eficientes de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes de la nueva organización tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos. Deben ser un fiel reflejo de lo que se necesita en el futuro y actuar en consecuencia.

Pero sin lugar a duda, el principal reto al que se enfrenta cualquier proceso de transformación atañe a las personas. Este reto puede abordarse desde tres perspectivas diferentes, siempre teniendo en mente que todos los miembros de una organización son agentes del cambio.

La primera, está relacionada con lo que cada persona está dispuesta a transformarse, dejando atrás inercias creadas después de años de funcionamiento y procesos de trabajo fuertemente arraigados. La segunda, se relaciona directamente con la inversión que seamos capaces de realizar para formar al capital

máspreciado: el personal. La tercera, se orienta hacia el grado de compromiso de los miembros de la organización con el proceso de transformación y para asegurar ese compromiso es necesario una comunicación interna oportuna y transparente durante todo el proceso.

Referencias

José Manuel, C. G. (septiembre de 2017). Harvard Deusto Review. Recuperado de www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital

Palomo, E. (s.f.). Citalogía. Editorial Punto Rojo.

Robert M, C. (2015). De la Blitzkrieg a Tormenta del Desierto. La evolución de la guerra a nivel operacional. Málaga: Ediciones Salamina.

Rowell, A., & Singer, S. (1999). Information warfare: An old operational concept with new implications. Recuperado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a394161.pdf>

Vargas Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios gerenciales*. Recuperado de [www://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100004&Ing=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100004&Ing=en&nrm=iso).