

El diseño en la guerra: la aportación de los militares en la innovación y el liderazgo

luis porter

Departamento de Síntesis Creativa

Los habitantes de América Latina no podemos evitar asociar la idea de *militares* con represión, incultura y las peores historias de represión y crimen. Hoy, con la alevosa guerra contra Irak, estos sentimientos antimilitaristas están exacerbados. Como ex argentino, tengo una impresión nefasta del militarismo, aunque reconozco las diferencias que existen con el caso mexicano, no tan sutiles. Los sentimientos encontrados que nos produce el sector militar tienden a soslayar la importancia que han tenido en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y se desconoce el trascendente papel que juegan en el ámbito de la organización y de las empresas. En los países del primer mundo, el sector militar contribuye a las universidades con una enorme porción de recursos y el papel que han jugado y que siguen jugando en la innovación a todos los niveles, es de primer orden e importancia.

Si hay algo que señalar en un tema como el que nos convocan a escribir, es el hecho de que instituciones caracterizadas por su estructura vertical, basada en la disciplina y en la obediencia, entre los que destacan el sector militar y la iglesia han sufrido en las últimas décadas una crisis en sus estructuras y en su cultura organizativa muy reveladora para los estudiosos de las organizaciones. así como de la planeación. La planeación estratégica tan en boga, le debe mas al sector militar que a los investigadores universitarios. Sorprenderá al lector saber que en universidades del más alto prestigio, como el Instituto Tecnológico de Massachussets, que tiene un promedio de siete patentes por semana, muchas de estas (no sólo en lo que se refiere a armamento y tecnología para la guerra), surgen de recursos e intervención directa del Pentágono. Podemos afirmar que se trata de un sector que se encuentra al frente de la innovación y que ha logrado cambiar actitudes y aspectos culturales en las "formas de hacer las cosas", considerados difíciles o casi imposibles de lograr. Por ejemplo, en el ámbito general del diseño, los militares han promovido el abandono de la idea de *autor* sustituyéndolo por el concepto de trabajo horizontal en *equipo*. Esta situación es fundamental ya que domina todavía la idea de que el diseño es el producto del talento de una persona, misma que coordinará a la serie de *subalternos* que necesite. Ello explica que la empresa privada avanzada de los países del primer mundo, tanto en Estados Unidos como en Canadá, siga incrementando el entrenamiento directo de su personal directivo poniéndolo a cargo de mili-

tares procedentes del Pentágono. Ilustra este hecho el número de seminarios dedicados al entrenamiento de personal directivo, como el que se llevó a cabo sobre *liderazgo* en una de estas enormes y modernas empresas, la Computing Devices Canada Ltd situada en Calgary, para 60 de sus más importantes directivos. El entrenamiento estuvo a cargo de militares de alto rango del Cuerpo de la Marina estadounidense.

Cuando pensamos en el binomio *liderazgo/militares*, con más razón la asociamos con una imagen vertical, autoritaria, controladora, contraria al concepto de "administración basada en equipos de trabajo cooperativos". La sorpresa en este caso es que los famosos marines ya habían ganado fama, antes de Irak, por integrar en la lista de prioridades para sus nuevos reclutas, destrezas etiquetadas como *reacción inmediata* (término que ahora utiliza la policía en México) y *adaptación ágil* (esta última todavía requiere de un cambio de cultura difícil de lograr en nuestro medio), al extremo de que las revistas especializadas en *administración de empresas* definen a los militares americanos como poseedores de los mejores programas de entrenamiento administrativo de los Estados Unidos.

Actualmente el ejercito estadounidense, al igual que la empresa privada, sufren el impacto de los constantes cambios tecnológicos y de un contexto cuyas circunstancias cambian en lapsos de tiempo muy cortos. Esto hace que la información base para la toma de decisiones, sea generalmente parcial y no siempre certera o accesible. Se trata de una situación que

obliga a tomar riesgos, por lo que al igual que las empresas, los militares deben aprender a pensar y actuar rápido bajo presión, en situaciones de peligro y con información incompleta. Se agrega a esto el hecho de que la comunicación con los superiores es frecuentemente "tenue o nula", no tan diferente de lo que ocurre en las empresas de rápida evolución, o en nuestro fuertemente estratificado y jerárquico sector público. La gente que se encuentra operando en la acción no siempre puede comunicarse efectivamente con sus superiores para pedir dirección o asesoría. En el sector militar es común que una persona situada en niveles básicos, un soldado por ejemplo, se vea forzado a tomar decisiones cruciales y cometa errores que pueden implicar vida o muerte. Asumiendo esto, los militares están adoptando un modelo de liderazgo que busca enseñar a sus miembros a ser capaces de hacer la elección correcta en el momento preciso. La novedad en este modelo parte de reconocer que "equivocarse es humano", de modo que el entrenamiento es hacer que los soldados asuman y reconozcan con honestidad los errores cometidos para aprender de ellos. Que una organización no tenga lugar para el error es altamente contraproducente. Ignorar los errores o pensar que un error puede ser fatal, es terrible para cualquier organización porque alimenta la evasión a tomar riesgos, frena la innovación y obstruye la posibilidad de gobierno. Las decisiones de bajo riesgo traen implícitos resultados pobres y bajas ganancias. De allí que los militares capaciten a los soldados para ser más independientes en sus acciones en base a dos conceptos que buscan facilitar la comunicación interna: por una parte, las llamadas "órdenes de misión", es decir, las acciones a realizar expresadas en términos cualitativos, claramente y con sencillez, sin ambigüedades, dando flexibilidad para su cumplimiento. Este concepto se basa en que el conocimiento de lo que se busca lograr por medio de determinadas acciones promueve el liderazgo y el trabajo en equipo, al mismo tiempo que ofrece a los directi-

vos la posibilidad de observar a sus subordinados en acción y evaluar su potencial. Las órdenes de misión son una guía conceptual, que incluye espacio, tiempo y recursos para hacer el trabajo. El segundo concepto se define como las "intenciones del comandante" donde se describe los objetivos medibles que deben llevarse a cabo en un periodo específico de tiempo y generalmente con limitaciones de costos. Puede ser una lista de metas cuantitativas cuya intención es que la organización sepa cuáles son los productos deseados. De esta manera el subordinado no tiene que hablar con su superior una y otra vez cuando las circunstancias cambian, porque tiene claro lo que en última instancia se desea lograr.

En resumen, que la autoridad tenga más conciencia de como comunicarse efectivamente con los equipos de trabajo en operación, de los que depende el logro de objetivos y metas es una mayor claridad, flexibilidad y tolerancia. Uno de los comentarios hechos al final de estos seminarios muestra una actitud significativa: "creo que hay que tirar a la basura los manuales de políticas, y enseñarle a la gente a pensar". Cabe preguntarse si esto que se expresa en un sector intrínsecamente jerárquico, no es infinitamente más válido en el campo de la educación superior. El ejemplo de los militares, en suma, puede servir de inspiración o al menos de referencia a toda nueva administración que pretende lograr los cambios que la anterior no llegó a plasmar. Buena comunicación, claridad en el mensaje, capacidad de salir al pasillo, bajar al cubículo, interactuar con los diversos grupos, ya han dejado de implicar una degradación en la imagen de la autoridad, recluida en su torre de marfil. Un líder que baja a platicar con los grupos de trabajo para entender cuáles son sus problemas y propuestas de solución es un líder que aprende a utilizar la estructura creando espacios de negociación y diálogo. Cuando la planificación directiva se encuentra con la planificación operativa, las zonas intermedias adquieren una nueva dinámica, el discurso de la autoridad se nutre de ideas, y el camino de la organización comienza a tener dirección. Que el ejemplo de los militares no solamente sirva de asociaciones mentales que nos indignen, y en cambio sirva de inspiración a las nuevas administraciones como la que hoy intenta darle a esta CyAD-X nueva energía y nueva dinámica. 