

*Luis Alberto Hernández García\**

La cultura de las ideas como  
herramienta para afrontar el cambio

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## La cultura de las ideas como herramienta para afrontar el cambio

### Resumen:

El cambio es, paradójicamente, la única constante en el entorno en el que las Fuerzas Armadas están llamadas a desarrollar su actividad en los próximos años. Grandes dosis de complejidad, ambigüedad, incertidumbre y una permanente disputa caracterizan la escena internacional, en la que irrumpen nuevos actores, muchas veces no estatales. Al mismo tiempo, el exponencial crecimiento tecnológico propicia una imparable interconexión y promueve cambios de calado en las sociedades modernas, incluyendo en las formas de manifestación del conflicto, que extiende el campo de batalla a ámbitos como el ciberespacial o el cognitivo, sin que la posesión de mayor cantidad de medios convencionales sea siempre suficiente para garantizar la superioridad en el enfrentamiento.

Para afrontar esta situación, las Fuerzas Armadas deberán ante todo entender e interiorizar las nuevas dinámicas y adelantarse a «lo siguiente»; al tiempo que optar por la creatividad, la experimentación, en definitiva, las nuevas ideas, como recurso crítico para ganar esta nueva competición internacional por la innovación, que está llamada a sustituir a las tradicionales carreras armamentísticas. La apuesta por la innovación, sustentada sobre los valores y el liderazgo, ha de ser factible y aceptada por todos, lo que supone integrarla en una sólida y asentada cultura organizacional.

### Palabras clave:

*Cambio, exponencial, innovación, ideas, creatividad, experimentación, cultura organizacional, disrupción, transformación, valores, liderazgo, Fuerzas Armadas, Seguridad y Defensa.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## *A culture of ideas as a tool to face the change*

### *Abstract:*

*Change is, paradoxically, the only constant in the operational environment in which Armed Forces will carry out their activities during the upcoming years. Complexity, ambiguity, uncertainty and a permanent state of contest are characteristics of the new international arena, in which new actors, often of non-state nature, make their appearance. At the same time, the exponential technological growth fosters an unstoppable interconnection and promotes major changes in modern societies. Those changes favour in turn new faces of conflict, which is extended to domains such as cyberspace or cognition, and in which the mere possession of more conventional means does not always guarantee combat superiority.*

*To face this situation, the Armed Forces must understand and internalize the new dynamics, get ahead of the next change, while opting for creativity, experimentation and new ideas, as essential resources to win in this new international competition for innovation, which is destined to replace traditional, past arms races. The commitment to innovation, based on values and leadership, must be feasible and accepted by all, which means to integrate this mindset into a solid, well founded organizational culture.*

### *Keywords:*

*Change, exponential, innovation, ideas, creativity, experimentation, organizational culture, disruption, transformation, values, leadership, Armed Forces, Security and Defence.*

## El nuevo entorno

Complejidad, incertidumbre, ambigüedad, volatilidad o disputa permanente son, a la vista del desarrollo de los acontecimientos, los términos que mejor determinan los procesos y la fenomenología predominante en las relaciones internacionales en la actualidad y, previsiblemente, en los próximos años.

En un entorno internacional de patente multipolaridad, caracterizado por una feroz competencia por la hegemonía e influencia a nivel global o regional, la manera en la que los actores, estatales o no, gestionan su interrelación y resuelven sus controversias, ha evolucionado hasta arrojar cuanto menos ciertas dudas sobre la plena validez de referentes, leyes, normas, usos y principios tradicionalmente empleados para hacerlo.

A su vez, la exponencial dinámica de desarrollo tecnológico de los últimos años, sobre todo en los ámbitos del transporte y las comunicaciones, ha propiciado un antes nunca visto nivel de interconexión y fusión de sociedades y culturas, así como un inusitado predominio del entorno de la información en todos los aspectos de la vida cotidiana, llegando a modificar incluso en parte los comportamientos sociales.

En lo que toca al conflicto, esa situación ha desembocado en una redefinición del campo de batalla tradicional, ampliándose el espacio de enfrentamiento, que se desplaza no pocas veces a los territorios nacionales, antaño seguros bastiones, así como al ciberespacio y al ámbito cognitivo del ser humano. Lo anterior convierte a las poblaciones y a sus opiniones públicas en objetivos, al situarlas en el epicentro de la agresión, poniendo a prueba más que nunca su resiliencia.

La comercialización a bajo coste, accesibilidad y sencillo manejo de la tecnología provoca su democratización, lo que potencia sus eventuales efectos, convirtiéndola en factor de disrupción en los más variados ámbitos. En lo que respecta a la Seguridad y la Defensa, la ventaja que antes otorgaba la posesión de mayores medios materiales y humanos, quizá ya no sea suficiente, lo que está muy posiblemente llamado a frenar políticas de adquisición de material basadas en la mera sustitución de medios por otros más modernos. Esta circunstancia es todavía más relevante en un marco presupuestario restrictivo, en el que el recurso económico fija en muchos casos los niveles de ambición de los países democráticos.

Así, dada la gran brecha armamentística y de recurso humano convencional, el a priori menos poderoso, mediante la observación de experiencias recientes, la identificación de puntos de fragilidad y el empleo creativo de la tecnología disponible, ha conseguido generar (a veces reinventar) novedosas técnicas, tácticas y estrategias, adaptándose a su vez a modelos organizativos de agresión que le están resultando ciertamente efectivos.

Como asegura Banach con respecto a las preferencias de los nuevos adversarios en cuanto a las formas de enfrentamiento: «Enemies (of the United States) learned after the 1991 Gulf War that it is a fool's errand to fight the (U.S.) military in direct combat. The many actors who comprise the system of opposition (to the U.S.) are much more willing to engage in an algorithm vs. algorithm virtual battle, vice a tank on tank battle in physical space»<sup>1</sup>.

De este modo, ciberataques; armas de energía dirigida; drones comerciales espía; vehículos autónomos portadores de explosivos/armas adaptadas de forma improvisada (*Improvised Explosive/Weapon Devices*, IED, IWD); células terroristas auto constituidas; «granjas de *trolls*» propagandistas<sup>2</sup>; ingeniería social en redes; sabotajes a suministros básicos; manejo torticero del derecho internacional (*lawfare*); operaciones especiales encubiertas; agitación social y de minorías; ocupación territorial por hechos consumados; crimen organizado, etc..., son recursos cada vez más empleados en la controversia internacional y conforman un panorama de la amenaza que modifica la perspectiva de los nuevos conflictos.

Para afrontar esta situación, los actores estatales, en especial los organismos encargados de su seguridad y defensa, y más en concreto sus Fuerzas Armadas, deberán ante todo entender, interiorizar y tratar de adelantarse al nuevo e imparable

---

<sup>1</sup> BANACH Stephan. «Virtual War - A Revolution in Human Affairs». Small Wars Journal Article. Pág. 5. 2018. Disponible en <http://smallwarsjournal.com/jrn/art/virtual-war-revolution-human-affairs> . Fecha de consulta 01.02.2018. T. del A.: Los enemigos de los EE. UU. aprendieron tras la Guerra del Golfo de 1991 que no es inteligente entrar en combate directo con su ejército. Los numerosos adversarios de los EE. UU. están más dispuestos a participar en una batalla virtual entre algoritmos que en otra que enfrente a carros de combate en el espacio físico.

<sup>2</sup> GIESEA, Jeff. «It is time to embrace memetic warfare». Boletín Digital del centro de excelencia (CoE) StratCom de la OTAN "Defence Strategic Communications" Vol 1. Núm. 1. Pág 69. 2015. El autor compara las "granjas de *trolls*" con una forma de guerra irregular en la que tan solo cambia el espacio de enfrentamiento: "Trolling, it might be said, is the social media equivalent of guerrilla warfare, and memes are its currency of propaganda."

fenómeno que evoluciona ante ellos, en el que la única constante cierta, inmutable es, paradójicamente, el cambio.

Un cambio que afecta a la apariencia de los nuevos conflictos; a los indicadores de identificación de su gestación; a sus tiempos, fases y secuencias; a su lógica tradicional e incluso a la propia manifestación de la violencia, muchas veces incruenta, concediendo un inusitado protagonismo a la sorpresa estratégica. Así, se abren paso de manera predominante nuevos modelos de enfrentamiento en los que la agresión destaca por su carácter asimétrico, terrorista, de guerra híbrida, virtual, de agresión multidominio o de generación de «zonas grises»<sup>3</sup> en torno al adversario.

Será necesario más que nunca anteponerse a «la siguiente» forma en que se manifieste el conflicto, siendo preceptivo no perder de vista el largo plazo, lo que eliminará caer en la reactividad como forma única de actuación ante la materialización de la amenaza; aprender del análisis del adversario potencial, estudiando las tendencias e identificando sus debilidades; y cómo no, emplear de forma efectiva e imaginativa la tecnología disponible.

### **Innovación e ideas**

Uno de los caminos para lograrlo será recurrir a la innovación, que no es más que la apuesta por un cambio de paradigma en la manera de comprender el conflicto en general y, en particular, la forma de actuar del adversario y la concepción de las propias capacidades; todo ello a fin de mantener la superioridad en el enfrentamiento que hace solo unos años otorgaba la posesión de una mayor cantidad de medios materiales y humanos.

---

<sup>3</sup> International Security Advisory Board (ISAB). «Report on Grey Zone Conflict». Departamento de Estado de EE. UU. Pág. 1. Enero de 2017. Disponible en <https://www.state.gov/t/avc/isab/266650.htm>. Fecha de consulta 02.04.2018. Según este informe, la “zona gris” (ZG) es un modelo de enfrentamiento que, según la definición y el planteamiento del Mando de Operaciones Especiales de las FF. AA. de EE. UU. (SOCOM), ocupa el espacio existente entre los conceptos tradicionales de Paz y de Guerra, y en el que se produce una interacción competitiva entre actores preferentemente de carácter estatal, aunque también es posible entre actores estatales y no estatales. La ZG está caracterizada por la ambigüedad de intenciones y actos, muchas veces en los límites de la legítima competencia internacional; por la opacidad de las partes enfrentadas; por la ausencia de conflicto bélico tradicional; o por lo incierto y difuso de la normativa y marcos legales aplicables.

Se abrirá así un camino sin vuelta atrás para hacer las cosas de forma diferente, que no necesariamente transgresora, en cuya base se encuentran precisamente la creatividad que haga aflorar ideas sobre cómo afrontar el nuevo entorno en el que se han de desenvolver nuestras Fuerzas Armadas.

Ideas que en ningún caso sustituyen a las operaciones y actividades diarias, puesto que no son conceptos intercambiables, aunque sí complementarios. Que el trabajo del día a día fomente la creatividad y surja la idea tan solo está en la mano de las organizaciones que así se lo proponen. Para ello han de encontrar en la innovación la mejor manera de abordar el futuro desde la anticipación, que no desde la adaptación forzada por los tiempos o por fenómenos y procesos sobre los que no se ejerce el control y que desbordan capacidades diseñadas, en muchos casos, para conflictos pasados.

Como apunta Max Weber en *Science as a vocation* cuando se refiere a la relación entre ideas y trabajo: «The idea is not a substitute for work; and work, in turn, cannot substitute for or compel an idea, just as little as enthusiasm can. Both, enthusiasm and work, and above all both of them jointly, can entice the idea»<sup>4</sup>.

Todo lo anterior, sobre la sólida base que proporcionan los valores, absolutamente necesarios como columna vertebral de la Institución militar, puesto que las ideas en ningún caso los alteran, sino que se nutren de su existencia. Precisamente los valores tradicionales han de continuar como referencia central, con la necesaria jerarquía, disciplina y unidad de misión y mando, como piedras angulares de la existencia y eficacia de los ejércitos.

Así, son no pocas las teorías de organización que abogan cada vez más insistentemente por el asentamiento de los valores como garantes del éxito de la misión de cualquier empresa o institución. Así por ejemplo, Hoffman afirma que la primera de las siete condiciones que las organizaciones modernas deben reunir y fomentar para ser realmente innovadoras, es ni más ni menos que la posesión y arraigo de unos valores<sup>5</sup>,

---

<sup>4</sup> GERTH, Hans Heinrich y MILLS Charles Wright. «From Max Weber: Essays in Sociology». Oxford University Press. 1946. Pág 136. Max Weber. Discurso en la Universidad de Munich (1918). 'Wissenschaft als Beruf,' *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre* (Tubingen, 1922). T. del A.: La idea no es un sustituto del trabajo y éste, a su vez, no puede sustituir la idea, como tampoco puede hacerlo el entusiasmo. Tanto el entusiasmo como el trabajo, y sobre todo los dos juntos, pueden alumbrar la idea.

<sup>5</sup> HOFFMAN, Frank G. «The seven habits of highly innovative organizations». Presentación. Conferencia Internacional anual de CD&E. Sofía, Bulgaria. Institute for National Strategic Studies. National Defence

a los que además sitúa este autor como núcleo del conjunto y referencia de las otras seis<sup>6</sup>. Dado lo arraigado de los valores en la misma esencia de las Fuerzas Armadas, esta circunstancia les otorgaría sin duda una excelente posición de partida para afrontar el cambio.

En el enfoque que propone Lyle para estudiar los modelos de cambio en las organizaciones, si cualquier sistema social se estructura en «grupos» estructurados que lo gobiernan (burocracia, incentivos, procesos, etc.), «ideas» que lo cohesionan (doctrina, conceptos, narrativas, etc.) y «herramientas» que le ayudan a poner en práctica su actividad (tecnología, infraestructura, etc.), afirma que es necesaria una evolución pareja en todas estas categorías para que exista un avance o transformación reseñable<sup>7</sup>.

Destaca ese autor de sus observaciones que en la actualidad las organizaciones se encuentran en un entorno en el que las herramientas, que identifica con la tecnología, se hallan en un estadio de evolución o versión muy superior (v3.0) al de las ideas (v1.5) o al de los grupos que las gestionan (v1)<sup>8</sup>.

Considera también Lyle que teniendo en cuenta que las ideas se encuentran en la génesis de las herramientas empleadas, el hecho de disponer de tecnología muy avanzada, sin evolucionar en la forma de entender los procesos para optimizar su manejo, o permanecer estancados en los conceptos<sup>9</sup> y procedimientos de siempre, solo facilita una frágil apariencia de progreso ante el inexorable cambio. El grupo y su forma de estructurarse deberán a su vez facilitar el surgimiento de ideas adaptadas al nuevo entorno tecnológico<sup>10</sup>.

---

University. EE. UU. 14-16 noviembre 2016

<sup>6</sup> Que son la capacidad Prospectiva; Comunicaciones en múltiples ámbitos; Inversión en educación; Estímulo de la diversidad; Capacidad de probar e implantar nuevas ideas y Aprendizaje institucional.

<sup>7</sup> LYLE, Dave. «The Foundations of Innovation (Part 1 of 5) – A Model of Innovative Change». 22 de octubre de 2014. Disponible en <http://cimsec.org/foundations-innovation-part-1-5-model-innovative-change/13403> Fecha de consulta 14.01.2017.

<sup>8</sup> *Idem.*

<sup>9</sup> N. del A.: la OTAN, en el AAP-6, «Glosario de Términos y Definiciones», define concepto como “*a notion or statement of an idea, expressing how something might be done or accomplished, that may lead to an accepted procedure*”.

<sup>10</sup> *Idem.*

Robert Work, secretario adjunto de Defensa estadounidense, afirmó durante una intervención en el *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*, en octubre de 2016, con motivo de una jornada titulada *Assessing the Third Offset Strategy (TOS)* que, además del avance tecnológico, se necesitarán nuevos modelos operacionales y organizacionales para contrarrestar a sus competidores actuales. El general Paul J. Selva, *vice-chairman* del Estado Mayor Conjunto estadounidense, resaltó en ese mismo foro la importancia que habría de darse en este sentido a las ideas, que cristalizarán en nuevas tácticas, técnicas, procedimientos y doctrina a través del desarrollo conceptual y la experimentación operativa<sup>11</sup>.

En la misma línea afirma Ismail que, en el mundo actual, en el que las tecnologías avanzan de forma imparable y a un ritmo de crecimiento exponencial, el secreto reside no tanto en obtenerlas, conocerlas o desarrollarlas, sino en detectar con suficiente antelación cómo van a afectar o cómo pueden ser usadas en beneficio propio<sup>12</sup>. En este sentido, se impone la evolución de un modelo de anticipación basado más en la identificación de lo posible que de lo predecible o previsible.

Y ahí es dónde se encuentra el verdadero reto; en la capacidad para detectar los patrones de cambio, renunciando al encorsetamiento que supone el pensamiento prospectivo lineal. La anticipación al cambio requerirá bajo su punto de vista adoptar una nueva forma de pensar.

De hecho, los atributos internos de la «organización exponencial» de Ismail, así denominada por la agilidad y capacidad de evolución de sus estructuras y formas de actuación para adelantarse a los cambios en el entorno, pueden agruparse bajo el revelador acrónimo I.D.E.A.S. (*Interfaces, Dashboards, Experimentation, Autonomy, Social Technologies*).

---

<sup>11</sup> PELLERIN, Cheryl. «Deputy Secretary: Third Offset Strategy Bolsters America's Military Deterrence». DoD News, Defense Media Activity. 31 de octubre de 2016. Disponible en <https://www.defense.gov/News/Article/Article/991434/deputy-secretary-third-offset-strategy-bolsters-americas-military-deterrence/>. Fecha de consulta 06.06.2017.

<sup>12</sup> ISMAIL, Salim. *Exponential Organizations*. Diversion Books. Nueva York. 2014.

- *Interfaces* (interconexión), o la capacidad para convertir los proyectos en realidades a través de procesos fiables, compartidos y adaptados a las circunstancias.
- *Dashboards* (panel de control), lo que supone la capacidad de acceso por toda la organización a todas las métricas y datos disponibles, lo que conlleva un amplio proceso de digitalización.
- *Experimentation* (experimentación) de nuevos procesos y paradigmas, dentro de un margen de riesgos controlados, asumiendo como normales e incluso aceptables los conceptos de pérdida y fracaso.
- *Autonomy* (autonomía), funcionando con grupos multidisciplinares, auto-organizados y bajo autoridad cada vez más descentralizada.
- *Social technologies* (redes sociales), en el ámbito laboral, que permitan una mayor interacción horizontal en organizaciones eminentemente verticales, acortando procesos de toma de decisiones y, sobre todo, como apunta Rangaswami, jefe científico de *SalesForce*, fomentando el desarrollo de ideas en la comunidad<sup>13</sup>.

De este modo, la idea, que la RAE define como «plan y disposición que se ordena en la imaginación para la formación de una obra», puede considerarse como elemento de referencia del sistema y una de las claves en el nuevo escenario, para contribuir a impulsar la eficiencia de las organizaciones, al tiempo que dominar el impulso tecnológico. Se trata de una apuesta firme por el valor de la abstracción.

Las ideas sobre cómo afrontar el desafío parece que se van a convertir así en el principal motor de una necesaria transformación que cada vez va a dejar un margen menor al tiempo, a la espera y, sobre todo, a la improvisación que supone la recurrencia a la acción inmediata. El adecuado impulso de la creatividad y el incremento de la eficacia de la gestión del conocimiento corporativo en todos sus ámbitos marcarán la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre la excelencia y la mediocridad; entre la victoria y la derrota.

O’Keefe, fundador de *Future Partners LLC*, considera asimismo que la capacidad de innovación requiere una estrategia basada en la audacia de planteamientos, fomento de

---

<sup>13</sup> *Idem*

la curiosidad y el dejar hacer, materializar la idea en algo escrito, apostar con cautela y moverse rápido<sup>14</sup>.

En línea con lo anterior, el secretario de Defensa estadounidense, general Mattis relaciona las ideas con la necesaria reforma de las prácticas organizacionales para afrontar el nuevo entorno, una de las tres grandes líneas de acción de la defensa de su país. Para ello, afirma el general, el departamento debe hacer un uso más efectivo de su personal<sup>15</sup>. Así, con respecto a la transformación de la organización apunta que: «(It) will require delegating decision authority in many cases to the outer edges of the enterprises to unleash the great ideas we find among our bright and committed (air) men. It's also important to integrate this across the joint force, because the real strength we've exhibited over 16 years of war is jointness»<sup>16</sup>.

Volviendo a Lyle, señala también este autor que algunos estudios de hace ya años, como el de la *Office of Net Assessment's 1992 study on Revolutions of Military Affairs*, han mostrado históricamente que los mayores desafíos en tiempos pasados de cambio revolucionario (y en uno de ellos no pocos afirman que nos encontramos) han sido primordialmente de carácter intelectual y no técnico.

Posteriores revisiones de este estudio, teniendo en cuenta incluso los grandes avances tecnológicos que se han producido desde entonces, siguen insistiendo en que tratar con los desafíos que se avecinan requerirá de un pensamiento innovador, nuevas organizaciones y conceptos operacionales, y nuevas estrategias a largo plazo si (los EE. UU.) quieren retener una posición militar dominante, al tiempo que evitar el

---

<sup>14</sup> O'KEEFE, Chris. Presentación «Think wrong». International Concept Development & Experimentation Conference. «Maintaining Advantage in an Era of Global Challenges». Londres, 10-12 octubre 2017.

<sup>15</sup> Junto al refuerzo de partenariados y el aumento de la letalidad de sus fuerzas.

<sup>16</sup> PELLERIN, Cheryl. «Mattis: DoD Lines of Effort Include Building a More Lethal Force». DoD News, Defense Media Activity. 20 septiembre 2017. Disponible en <https://www.defense.gov/News/Article/Article/1318291/mattis-dod-lines-of-effort-include-building-a-more-lethal-force/>. Fecha de consulta 23.01.2018. T. del A.: Esto requerirá en muchos casos descentralizar la autoridad de decisión en las empresas a fin de dar rienda suelta a las grandes ideas que surgen de un personal (aviador) brillante y comprometido. Es importante integrar esta circunstancia en la fuerza conjunta, pues nuestra verdadera fortaleza durante 16 años de guerra ha sido precisamente la capacidad conjunta.

desgaste global (*imperial overstretch*) y el agotamiento económico en los años venideros<sup>17</sup>.

Esto significa para Lyle que es crítico para la innovación y viabilidad de cualquier organización poder promover la generación de ideas que desplacen a las actuales que han perdido validez, esto es «ideas sobre las otras ideas» (lo que sugiere cambio real) y no solo, aunque también, «ideas sobre cómo usar las herramientas» (lo que sugiere acomodo)<sup>18</sup>.

De esta manera, cabría afirmar que las dinámicas de competición y eventual confrontación internacional se adentran en lo que parece ser un periodo de competición innovadora en los modos de actuación, de novedosa generación de capacidades e incluso de empleo creativo de la tecnología, tendencia que está llamada a dejar obsoleta las tradicionales carreras armamentísticas propias de conflictos pasados.

### **Hacia una cultura de las ideas**

Pero no basta con (detectar la necesidad de) generar ideas. Las nuevas ideas no deben permanecer en la categoría de la entelequia, pues han de ser ante todo factibles técnica y financieramente, además de replicables, adaptadas a las circunstancias de la organización, enfocadas a la consecución de unos objetivos definidos y deben proporcionar unos resultados duraderos y beneficiosos para la organización. Además de lo anterior, como apunta O'Keefe, una buena idea ha de ser aceptada por el grupo<sup>19</sup>.

Y es precisamente este último punto, el de la aceptación, el que solo se podrá alcanzar integrando la búsqueda de la innovación y de las nuevas ideas en la cultura de la organización, en su forma de pensar y actuar, promoviéndolas y fomentando su coexistencia con las operaciones cotidianas, a las que están llamadas a dar forma y de las que se retroalimentarán para futuras remodelaciones. En este sentido, Hoffman<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> LYLE, Dave. «Fifth generation warfare and other myths: clarifying muddled thinking in our current defense debates». Over the Horizon. 4 de diciembre de 2017. Disponible en <https://othjournal.com/2017/12/04/fifth-generation-warfare-and-other-myths-clarifying-muddled-thinking-in-our-current-defense-debates/> . Fecha de consulta 20.03.2018.

<sup>18</sup> *Idem.*

<sup>19</sup> *Op. Cit.*

<sup>20</sup> *Op. Cit.*

considera la capacidad de probar e implantar nuevas ideas como otra de las ya referidas las siete condiciones que ha de fomentar cualquier organización si busca ser realmente innovadora.

Por ello, la promoción de la creatividad a través de la idea, de la duda y de la experimentación; el fomento de la abstracción como fundamento e impulso irrenunciable de la operación; su incardinación en el acervo institucional; así como la percepción del reconocimiento de sus beneficios, de la aceptación en todos los niveles jerárquicos y de su validez para transformar las maneras tradicionales de realizar las cosas, han de incluirse en la cotidianidad de la organización. Todos estos parámetros juntos entrarán así a formar de su «comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual», que no es otra cosa que su cultura organizacional según la describe O´Toole<sup>21</sup>.

De hecho, considera Jordán<sup>22</sup>, al estudiar los «porqué» y los «cómo» de los procesos de cambio militar, que una de sus explicaciones se centra en factores de índole cultural. Así lo entienden, según cita, Farrell y Terriff<sup>23</sup>, que creen que «la cultura (...) es un factor clave a la hora de entender los objetivos, estrategias y modos de operar de un determinado ejército. Es decir, la cultura influye, a menudo de manera implícita, en la dirección que adoptará la innovación. Por ello, las transformaciones culturales —tanto de la estratégica de la sociedad y sus élites, como la organizacional de la institución militar— pueden convertirse en un potente motor de innovación en los ejércitos».

Así, por ejemplo, entre las recomendaciones del *Defence Innovation Board* (DIB)<sup>24</sup> de los EE. UU. relativas al personal en su Departamento de Defensa, junto a la creación de una Jefatura para la Innovación que fomente una cultura sobre la misma y el emprendimiento entre sus trabajadores, se encuentra la adopción de lo que denomina una «cultura de experimentación», proporcionando una mayor voz al personal, aumentando su

---

<sup>21</sup> O´TOOLE, James. «El liderazgo del cambio». Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.

<sup>22</sup> JORDÁN, Javier. «Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones militares. La respuesta de Estados Unidos después del 11-S como caso de estudio». *Revista de Ciencia Política* / volumen 37 / N° 1 / 2017 / 203-226. Pág. 207. 2017.

<sup>23</sup> FARRELL, Theo y TERRIFF, Terry. «The Sources of Military Change: Culture, Politics, Technology». Boulder, CO: Lynne Rienner. 2002. Citado por Jordán (Op Cit. 2017).

<sup>24</sup> El DIB es uno de los comités federales independientes que asesoran y recomiendan al Secretario de Defensa y su Adjunto sobre formas innovadoras de afrontar el cambio en lo que se refiere a estructuras organizativas y procesos, conceptos funcionales y operativos y aplicaciones tecnológicas. Para más información, consultar: <http://innovation.defense.gov/>

predisposición al riesgo a la hora de innovar y promoviendo la creatividad y las aproximaciones divergentes en los ámbitos en los que la actuación militar, dada su particular naturaleza, lo permita<sup>25</sup>.

De este modo, la consideración de entornos futuros con las características, dinámicas y marcados por la presencia tecnológica descritas al principio de estas líneas, parece aconsejar que se debe afrontar la tarea de impulsar una evolución de la cultura organizacional que fomente el desarrollo de la idea y la innovación que, en conjunción con la imprescindible actualización tecnológica, actúe como motor de la transformación en las Fuerzas Armadas para adaptar su actuación a un futuro que ya es realidad.

El citado cambio requerirá un alto grado de concienciación y subsecuente compromiso por todos los integrantes de la organización, especialmente en los niveles jerárquicos superiores, aunque requiere de la participación activa de todos, y se apoyará en el impulso de iniciativas varias en diferentes líneas de actuación.

Entre ellas, destacan por su especial importancia la educación y el adiestramiento, otra de las condiciones para la innovación según Hoffman<sup>26</sup>, incorporando la familiarización con la tecnología desde el inicio de las diferentes carreras profesionales; la potenciación de centros de pensamiento, debate y desarrollo conceptual<sup>27</sup>, que fomenten el debate y la investigación, como referencia en esos ámbitos para los procesos de transformación.

Junto a lo anterior, también ocuparán un lugar de excepción la optimización del conocimiento, lo que contribuirá al aprendizaje institucional; el intercambio profesional a todos los niveles, aprovechando las oportunidades profesionales que brindan las tecnologías encaminadas a la interrelación (social) en el entorno laboral; o la interrelación internacional<sup>28</sup> y con el ámbito civil, esta última a la sazón a la cabeza del desarrollo y la

---

<sup>25</sup> De hecho, este último aspecto, el de definir en determinadas circunstancias los límites de la creatividad, habrá de ser en todo caso muy tenido en cuenta cuando se trata de organizaciones como la militar en las que la jerarquía, la precisión, la concatenación de eventos y efectos encaminados a un mismo fin, o la disciplina en el combate, por citar solo algunos, son condicionantes decisivos a la hora de su empleo como instrumento del poder estatal.

<sup>26</sup> *Op. Cit.*

<sup>27</sup> Como es el caso del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), respecto al nivel estratégico, o del Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC), en lo referido al nivel operacional; ambos en el CESEDEN.

<sup>28</sup> Un ejemplo lo constituye la activa participación de España en iniciativas multinacionales como es el MCDC (*Multinational Capability Development Campaign*), que tiene por objeto el desarrollo colaborativo de conceptos de interés común para dar solución a problemas identificados en los entornos operativos

innovación tecnológica<sup>29</sup>, lo que subvierte la tónica general propia de los paradigmas de desarrollo en épocas pasadas, en las que el impulso tecnológico provenía esencialmente de la milicia.

Pero además, la transformación exigirá la puesta en práctica y la promoción de un estilo de liderazgo que otorgue un mayor poder al individuo y sea capaz de detectar y desarrollar sus mejores capacidades y competencias en beneficio de la organización.

Como recoge el documento *Mission Command*<sup>30</sup>, sancionado por el general Martin Dempsey, *Chairman* del Estado Mayor Conjunto estadounidense, se trata de crear un clima que, entre otros, otorgue al subordinado mayor capacidad de decisión y que sea tolerante con el error, lo que sin duda va a potenciar la iniciativa.

En este sentido, será necesario prestar especial atención a los cambios sociales que ocurren en el entorno, también ciertamente exponenciales, casi a la par que la tecnología que los propicia y que retroalimenta, los cuales son, consecuentemente, susceptibles de generar una «brecha generacional», quizá ahora más notoria que en épocas pasadas, y que afectan sobre todo a las nuevas generaciones de líderes incorporados a las FF. AA. en los últimos años.

A este respecto, afirma Dubick que las nuevas generaciones de militares, educados desde su nacimiento en las nuevas tecnologías, que además han crecido profesionalmente en el marco de operaciones multidimensionales, en las que es norma la interrelación con personal ajeno a su cadena de mando, incluyendo al de otras naciones, líderes locales o religiosos, ONG, etc., se encuentran más familiarizados con un tipo de liderazgo más horizontal e informal, perfectamente coexistente con el que emana de la jerarquía de la organización<sup>31</sup>. Esta circunstancia les lleva en general a

---

presente y futuro. La capacidad de interactuar con socios no tradicionales que brinda el marco de esta iniciativa, compartiendo recursos materiales y humanos, unida a la ausencia de condicionantes normativos o de procesos de toma de decisiones y al enfoque eminentemente técnico de los proyectos que desarrolla, hacen del MCDC una excelente herramienta para contribuir a la Transformación de las Fuerzas Armadas.

<sup>29</sup> En este sentido, parece muy conveniente la potenciación del personal reservista como fuente de actualización e innovación en áreas del conocimiento en las que el personal de las Fuerzas Armadas no posee la experiencia y/o conocimiento suficientes.

<sup>30</sup> *White paper* «Mission Command», del general Martin Dempsey, Chairman del Estado Mayor Conjunto. EE. UU. Pág.8. 3.04.2012.

<sup>31</sup> DUBICK, J. M. «Leadership beyond the chain of command». ARMY MAGAZINE Volume 59, Núm. 12. Diciembre de 2009. Disponible en

<http://ausarweb01.inetu.net/publications/armymagazine/archive/2009/12/Pages/default.aspx> . Fecha de

encontrarse realmente cómodos en ámbitos en los que la libertad de acción, la participación en la toma de decisiones y la valoración de sus aportaciones sea un hecho.

## Conclusiones

El entorno en el que desarrollarán su actividad las Fuerzas Armadas durante los próximos años se caracteriza por unas altas dosis de complejidad, incertidumbre, ambigüedad, volatilidad y disputa. A ello se une un crecimiento exponencial en el ámbito tecnológico, que facilita la interconexión y promueve incluso cambios sociales.

A su vez, las luchas por la hegemonía mundial y regional, así como la irrupción en escena de actores de naturaleza no estatal, ponen en jaque un sistema internacional diseñado para garantizar la por todos aceptada legítima competencia entre naciones-estado, cuya regulación muchos emplean de forma torticera.

El avance tecnológico, sobre todo en lo que respecta a transportes y comunicaciones, privilegia el entorno de la información como espacio de enfrentamiento y propicia que, en el conflicto venidero, los teatros de operaciones trasciendan del espacio físico tradicional, trasladándose muchas veces a los territorios nacionales y a los ámbitos ciberespacial y cognitivo. Esta circunstancia lleva aparejado un alto potencial de impacto sobre la estabilidad y resiliencia de las sociedades agredidas, en las que en especial sus opiniones públicas se convierten en objetivo.

Todo ello conforma un nuevo escenario en el que el conflicto presenta facetas hasta ahora prácticamente desconocidas. Las estrategias de guerra híbrida, de carácter asimétrico, virtuales, el terrorismo, las agresiones multidominio o la generación de estrategias de zonas gris son y serán una constante en la controversia internacional.

Para afrontar esta situación, los actores internacionales y en especial los organismos encargados de su seguridad y defensa, más en concreto sus Fuerzas Armadas, deberán ante todo entender, interiorizar y tratar de adelantarse al nuevo e imparable fenómeno que evoluciona ante ellos, en el que la única constante real e invariable parece ser es el cambio.

---

consulta 22.02.2018.

Para ello, habrá que abandonar definitivamente planteamientos basados en la pretendida linealidad de acontecimientos y fenómenos, o en la ocurrencia pasada como modelo de planeamiento futuro, así como desterrar la falsa sensación de seguridad que otorga la disposición de mayores cantidades de recursos y capacidades convencionales o asignaciones presupuestarias, por otro lado, en clara tendencia decreciente.

Dado lo anterior, será clave la búsqueda de la innovación, la creatividad, la idea, así como su incardinación en la cultura de la organización, en su forma de pensar y actuar, como principal herramienta para adelantarse a «lo siguiente», promoviéndolas a todos los niveles y fomentando su coexistencia con las operaciones cotidianas, empleando adecuadamente la tecnología y adaptando las organizaciones. La innovación formará parte de la cultura y ésta, a su vez, será motor de innovación en un escenario de cambio permanente.

El proceso requerirá de la permanencia de valores tradicionales, como núcleo, sostén y principal referencia de la institución militar; pero también un alto grado de compromiso por parte de todos los integrantes de la organización, especialmente en los niveles jerárquicos superiores. A su vez, se apoyará en el impulso de iniciativas varias en ámbitos tan dispares como la educación y el adiestramiento, la potenciación de centros de pensamiento y desarrollo conceptual, la optimización del conocimiento y el intercambio profesional, o el intercambio internacional y con el ámbito civil.

También será crítica la promoción de un estilo de liderazgo que impulse al individuo y desarrolle sus mejores capacidades y competencias en beneficio de la organización, teniendo especialmente en cuenta, en momentos de cambio como el actual, las peculiaridades de las nuevas generaciones de militares, que han sido educadas en el manejo de las nuevas tecnologías y que están acostumbradas a una mayor libertad de acción, a la participación en la toma de decisiones y a que la valoración de sus aportaciones sea un hecho.

*Luis Alberto Hernández García\**  
*Teniente coronel del Ejército del Aire, DEM*