

El Vietnam de las Organizaciones Postindustriales

La intervención en la 2ª Guerra Mundial supuso para el ejército norteamericano una gran oportunidad de demostrar al mundo el poderío de una organización que, hasta la fecha, no se había visto involucrada en un conflicto de tales dimensiones.¹

Asimismo, la rotunda victoria de las fuerzas aliadas sobre el ejército nazi supuso un espaldarazo a unas formas de hacer y a una serie de paradigmas que se tradujo, en los años posteriores, en una desenfrenada carrera armamentística, popularmente conocida como la Guerra Fría.

Pocos años después del comienzo de ésta, la decisión de involucrarse activamente en la guerra entre Vietnam del Norte y Vietnam del Sur, popularmente conocida como Guerra de Vietnam, obedeció fundamentalmente, al margen de otros intereses económicos, a una estrategia geopolítica enmarcada dentro de esta Guerra Fría.

La participación en esta guerra supuso el mayor fracaso militar conocido por el ejército norteamericano hasta la fecha.

Dejando por completo al margen los detalles bélicos, del análisis de las causas que influyeron en la derrota norteamericana pueden extraerse numerosos aprendizajes, de valiosa aplicación a mi entender, para las organizaciones postindustriales y, en concreto, para la forma en que éstas deben plantear su evolución.

Si nos centramos en los aspectos más cuantitativos, parece claro que el ejército norteamericano estaba mejor entrenado, mejor equipado, mejor alimentado, contaba con mucha y más variada experiencia bélica, medicinas y hospitales, mayor financiación y disfrutaba de la última tecnología militar.

¿Cuáles fueron entonces los motivos que le condujeron a tan estrepitoso fracaso?

Por una parte, la incapacidad de entender a su adversario. Según los analistas, los norteamericanos nunca llegaron a entender las verdaderas motivaciones de los vietnamitas (conservar su tierra y su pasado) y atribuían su comportamiento al fanatismo y la desesperación.

Por otra parte, la incapacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. En lugar de cambiar según requerían el terreno y las nuevas formas de enfrentamiento bélico que planteaba el Vietcong, los norteamericanos estaban obsesionados con lograr llevar a su enemigo a luchar de forma tradicional a cielo abierto, ya que ese era el terreno y el modo en que estaban habituados a luchar y a ganar.

Otro motivo fue no darse cuenta de que en este nuevo escenario sus estructuras tradicionales de gestión no solo no servían, sino que eran un problema. La frecuente rotación de los mandos en la estructura hacía sentir a los soldados veteranos que estaban dirigidos por novatos incompetentes, por desconocedores de la realidad, que los hacían presa fácil de emboscadas. Según los datos históricos, casi un millar de oficiales norteamericanos murieron a manos de sus propios soldados por este motivo.

Por último, la incapacidad de aprender y cambiar de paradigma. En lugar de observar qué seguía funcionando y que no, se mantuvieron firmes en las tácticas iniciales que les habían dado las primeras victorias y, a pesar de la evidencia de que ya no servían, repitiendo una y otra vez, cada vez con mayor insistencia, los mismos errores.

El Vietcong, por su parte, demostró una excelente capacidad para adaptarse y aprender de sus errores, cambiando constantemente su forma de luchar en búsqueda de la máxima efectividad.

Asimismo, aprovechó al máximo su conocimiento del terreno y lo utilizó para anular las ventajas de su adversario. Ante la obsesión de los norteamericanos por luchar a cielo abierto, el Vietcong construyó kilómetros de túneles bajo la selva a través de los que poder aparecer y desaparecer rápidamente, creando así la máxima confusión y destrozando la moral de su adversario.

Por otra parte, el Vietcong entendió que una de las pocas áreas en las que podía vencer al ejército norteamericano era en el aspecto humano. Por este motivo, la gran mayoría de sus tácticas se encaminaron a minar la motivación de los soldados enemigos más que a obtener victorias bélicas tradicionales. Según los expertos, esta guerra psicológica se tradujo en que más de la mitad de los soldados estadounidenses terminaran drogadictos. Estos mismos expertos consideran que este hecho fue una de las causas principales de la derrota norteamericana en el conflicto.

¿Qué pueden aprender las grandes organizaciones postindustriales de todo esto?

- 1) Todo lo que sabes y todo lo que te ha funcionado podría no servirte de nada cuando cambia el entorno si no eres capaz de olvidarlo y aprender de nuevo
- 2) Internet es como los túneles del Vietcong. Tu competencia puede aparecer en cualquier sitio y en cualquier momento, sin que puedas hacer algo no ya para evitarlo sino siquiera para preverlo
- 3) No infraestimes el poder que un grupo de personas con autonomía y un propósito, por pequeño que sea y por aparentemente insignificante que parezca, puede llegar a conseguir

José Miguel Bolívar es Consultor Artesano, coach de la ICF, profesor, investigador, ponente y autor del blog Óptima Infinito, en el que escribe desde 2008 sobre Innovación en Productividad y metodología GTD. Licenciado en Psicología Social y Análisis Político por la U.C.M. y máster en RRHH por el Centro de Estudios Garrigues, José Miguel acumula una amplia experiencia como directivo en entornos profesionales altamente competitivos como HP o Life Technologies. Actualmente, como Consultor Artesano y Coach, José Miguel sigue trabajando para aumentar la competitividad de las organizaciones mejorando la productividad individual y colectiva de sus personas.

2013 José Miguel Bolívar – Algunos derechos reservados.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).