

Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)

Bogotá D.C., Colombia

ISSN 1900-6586 (impreso), 2500-7645 (en línea)

Web oficial: <https://www.revistacientificaesmic.com>

La mente y el espíritu son armas decisivas

Donald E. Vandergriff

<https://orcid.org/0000-0003-2308-6882>

vandergriffdonald@usa.net

United States Naval Institute, Maryland, Estados Unidos de América

Citación: Vandergriff, D.E. (2019). La mente y el espíritu son armas decisivas. *Revista Científica General José María Córdova*, 17(28), 847-868. <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.518>

Publicado en línea: 1 de octubre de 2019

Los artículos publicados por la *Revista Científica General José María Córdova* son de acceso abierto bajo una licencia Creative Commons: Atribución - No Comercial - Sin Derivados.



Para enviar un artículo:

<https://www.revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/about/submissions>



Miles Doctus



Revista Científica General José María Córdova

(Revista colombiana de estudios militares y estratégicos)
Bogotá D.C., Colombia

Volumen 17, Número 28, octubre-diciembre 2019, pp. 847-868
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.514>

La mente y el espíritu son armas decisivas

The mind and spirit are decisive weapons

Donald E. Vandergriff

United States Naval Institute, Maryland, Estados Unidos de América

RESUMEN. Todo lo aprendido en la formación militar genera un impacto, y la comprensión de esto le permite a los líderes tomar decisiones informadas basadas en observaciones verificables y razonamientos científicos válidos. Este artículo proporciona una filosofía del aprendizaje orientada a enriquecer la formación militar (del reclutamiento a la jubilación) y la capacidad de las unidades. El aprendizaje puede ser verificado y validado, lo cual sirve de base a quienes están al mando para identificar los rasgos de liderazgo, las habilidades para resolver problemas y los atributos intangibles documentados en la historia de estructuras militares exitosas. La validación del aprendizaje también permite identificar condiciones y estándares que se correspondan de forma más íntegra con los requisitos doctrinales tanto para el entrenamiento y la educación como para el autodesarrollo dentro de las fuerzas armadas.

PALABRAS CLAVE: aprendizaje militar; decisiones militares; educación militar; liderazgo militar; mando tipo misión; toma de transformación del Ejército

ABSTRACT. Everything that is done in a military's learning has an impact; understanding it allows leadership to make informed decisions based on verifiable observations and valid scientific reasoning. This article provides a learning philosophy to drive the evolution of service members from recruitment through retirement and the proficiency of units. Learning is a foundation that can be used to inform leaders on the development of leadership traits, problem-solving skills, and intangible attributes valued by military leaders and documented in the history of successful military organizations—that win in war. Learning can be verified and validated. It can bring specifications for tasks, conditions, and standards into a keener and complete correspondence with doctrinal requirements not only for training and education but also self-development within the military.

KEYWORDS: army transformation; Auftragstaktik; military decision-making; military education; military leadership; military learning; mission command

Sección: DOSSIER • Artículo de investigación científica y tecnológica

Recibido: 22 de julio 2019 • Aceptado: 16 de septiembre 2019

CONTACTO: Donald E. Vandergriff ✉ vandergriffdonald@usa.net

El arte del aprendizaje

El propósito del aprendizaje es hacer que los militares, hombres y mujeres, y las unidades sean más efectivos en combate, ¡punto! Las empresas exitosas basan su gran estrategia en el conocimiento. Reconocen que su poder competitivo se basa en lo que su gente sabe hacer como individuos y como grupo. Estas habilidades les permiten desarrollar, adquirir o articularse con otros elementos necesarios. Ponen su enfoque —*Schwerpunkt* ('enfoque del esfuerzo')— en mejorar sus habilidades técnicas y de liderazgo continuamente, como individuos o como parte de una colección compleja de equipos y grupos (Boyd, 1988). Para evidenciarlo, documentan los recursos ejecutados, incluyendo los de la gestión administrativa, que han invertido en mejorar la consecución y el flujo de conocimiento. *No* estamos viviendo en una era de la información, la información por sí sola es inútil, a veces incorrecta, a menudo engañosa y siempre costosa de adquirir y almacenar. El conocimiento o, mejor, la sabiduría es esencial, y solo la obtenemos a través del aprendizaje constante y evolutivo (Bousquet, 2009, p. 187). Por el contrario, esta es la Edad Cognitiva, es decir, la era de problemas complejos infinitos que requieren soluciones continuamente.

El aprendizaje ha evolucionado hasta tal punto en que la distinción entre capacitación y educación ya no es conveniente. En el campo de batalla tradicional, el entrenamiento prepara a un profesional y, de forma más específica, a una unidad para hacer frente a situaciones esperadas. La educación prepara a los tomadores de decisiones para enfrentar la incertidumbre. En el campo de batalla de amplio espectro, los profesionales entienden que tendrán que realizar tareas específicas y seguir órdenes explícitas para sobrevivir. No obstante, también se espera que demuestren el ingenio, la iniciativa, la creatividad y la inventiva que exige el campo de batalla, en donde enfrentarse a lo nuevo e inesperado es rutina (Stewart, 1992).

Por lo tanto, el aprendizaje relacionado con la *Guerra de amplio espectro* (Martin, 2010) debe desarrollar estas habilidades, así como aquellas relacionadas con las tareas tácticas tradicionales. Los profesionales que estudian en un aula deben tener acceso a entornos virtuales y sintéticos que los sumerjan en una batalla simulada, muy parecida a la guerra real. Así las cosas, la naturaleza de la guerra y la tecnología moderna desafía los conceptos tradicionales de entrenamiento y educación y hace que se fusionen en una nueva forma de aprendizaje. Describimos, pues, la confluencia de la capacitación y la educación como un aprendizaje embalado en las siguientes dos categorías: capacitación como aprendizaje de campo y educación como aprendizaje institucional (Stewart, 2009)¹.

Es más, aprender a adaptarse a las amenazas asimétricas requiere que los profesionales y las unidades individuales desarrollen nuevos conocimientos, facultades y competencias que son necesarias para el éxito, pero para las cuales no han sido capacitados ni educados. La sabiduría convencional sugiere que *entrenamos para lo conocido y educamos para lo incierto*. Esta división ya no es procedente. Para preparar a una fuerza para adaptarse, debemos englobar todas las partes del aprendizaje y la capacitación, así como la educación y la experiencia dentro de un entorno incierto.

1 El Dr. Stewart es uno de los más destacados científicos sobre el desarrollo de la adaptabilidad.

Sin embargo, lo mismo no funciona para todos, pues todos aprenden de manera diferente. El arte radica en que el comandante, el líder y el profesor sepan qué aplicar y cuándo. No hay una sola forma de hacerlo. La gente aprende de manera diferente. Se requieren diferentes competencias de respuesta, desde las tácticas hasta las técnicas. Las habilidades tácticas a las dinámicas son un nivel completamente diferente. Abordar el aprendizaje correctamente ayuda a las organizaciones a crear una doctrina de aprendizaje que establezca las condiciones para aportar flexibilidad a los educadores de niveles de educación inferior y permitirles seleccionar el enfoque correcto para lograr resultados de nivel superior (Vandergriff, 2019, pp. 91-100)².

La pieza final que un ejército o cualquier organización profesional debe considerar, al desarrollar futuros profesionales, es un proceso bastante complicado. La sustancia es a sustrato, en emulsiones, lo que las competencias son a capacidades, en desarrollo humano. La forma en que las competencias se combinan con las capacidades para producir desarrollo en el tiempo ocurre mediante el aprendizaje. Pero esto, a su vez, depende de nuestros sentidos: lo que vemos, oímos, saboreamos, tocamos y olemos. Algunos sumarían, con justa razón, un sexto sentido que desafía la explicación racional o la definición concreta, la intuición; es decir, lo que sabemos o sentimos sin un conocimiento explícito de cómo. Nuestros sentidos proporcionan el alimento para el aprendizaje, ellos son los recolectores de información no procesada (Stewart, 1987, pp. 20, 34, 45 y 60).

El aprendizaje mecánico (*Rote*) es el alimento que no es procesado antes de almacenar

La investigación sobre el aprendizaje ha demostrado que los humanos solo pueden atender alrededor de siete datos sin procesar (números, letras, entre otros) al mismo tiempo. Dada esta limitación, las personas desarrollan estrategias conceptuales que almacenan órdenes de información o datos superiores en forma de conceptos. Estos conceptos son procesados nuevamente y convertidos en conceptos de órdenes aún más altos, apilando, así, una capa conceptual sobre la otra. El aprendizaje mecánico ocurre en los conceptos (Gatto, 2001a, 2001b, 2010) que otro ha constituido tras procesar la entrada de información sin procesar o que el receptor puede procesar en un orden superior. El aprendizaje consta de ambos procesos, pero uno es pasivo y el otro activo (National Health Forum, 2000).

Con esto en mente, el doctor Gary Klein afirma que la toma de decisiones de líderes en entornos en donde el tiempo es crítico se basa, de forma frecuente, en el reconocimiento. Esto requiere mucha experiencia. Asimismo, la investigación nos dice que la competencia en la toma de decisiones se consolida después de haber tomado muchas decisiones en ambientes tensos, de haber recibido la retroalimentación adecuada, de haber tenido tiempo para reflexionar y de haber hecho el intento nuevamente bajo diferentes condiciones. Esto desarrolla una toma de decisiones intuitiva. En los entornos formales de aprendizaje y de campo, salvo la adquirida en combate, esta experiencia se obtiene mediante ejercicios frecuentes de resolución de problemas,

2 Esto se llama la doctrina de educación basada en resultados o la capacitación y educación basadas en resultados, que es al aprendizaje lo que el comando de misión es a las operaciones.

utilizando herramientas que incluyen los juegos de decisión táctica, casos forzados, *Kriegsspiel* (juegos de guerra), ejercicios libres de fuerza en fuerza y recorridos históricos (*staff rides*) forzados, seguido por un tiempo de reflexión y revisiones constructivas de informes *a posteriori* (*After-Action o AAR*), acompañados de investigación y redacción (Klein, 1998, p. 16).

La educación intuitiva para la toma de decisiones, lo que hoy conocemos como la teoría construccionista del aprendizaje, se basa en el método de enseñanza de Johann Pestalozzi. Pestalozzi fue un educador suizo, inventor del jardín infantil. A fines de la década de 1700, Pestalozzi desarrolló su teoría de que los estudiantes aprenderían más rápido por su cuenta si se les permitiera ‘experimentar la cosa antes de intentar darle un nombre’ (Gudmundsson, 2018a)³.

De forma más concreta, los métodos de Pestalozzi le enseñan a los líderes cómo identificar el núcleo de un problema para que se puedan ocupar de esa pieza central del problema sin “perder el tiempo trabajando para encontrar una solución”. Los oficiales cadetes y oficiales alemanes llamaron a este enfoque “tácticas de jardín infantil”. La apropiación del aprendizaje por parte del estudiante es clave para la retención del aprendizaje y la comprensión de por vida, previo a procurarle el término doctrinal u oficial. Lo descubren por sí mismos y le dan un nombre, esto es la apropiación del aprendizaje (Gudmundsson, 2018b).

La ciencia del aprendizaje reciente confirma este enfoque. Así lo declaró el experto líder en aprendizaje en la nación, el Dr. Robert Bjork, decano de la Facultad de Psicología de la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). En el trabajo de Lindsay et al. (2006), *Remembering: Attributions, processes, and control in human memory. Papers in honor of Larry L. Jacoby* (*Recordación: atribuciones, procesos y control en la memoria humana. Documentos en honor de Larry L. Jacoby*), el doctor Bjork les insiste a los militares en que hay posibilidad de mejora de su doctrina de aprendizaje. En su presentación *How we learn versus how we think we learn: Implications for the organization of army training* (*‘Cómo aprendemos versus cómo creemos que aprendemos: implicaciones para la organización del entrenamiento militar’*), Bjork enfatiza:

Como instructores, a menudo podemos estar engañados en esta determinación, porque lo que está disponible para nosotros es el desempeño de nuestros estudiantes durante la instrucción, lo que puede ser un mal indicador de cuánto aprendizaje duradero está ocurriendo realmente. Si, por ejemplo, todo lo que consideramos es la rapidez y la aparente facilidad de aprendizaje durante el entrenamiento y la instrucción, podemos ser conducidos fácilmente a preferir condiciones de aprendizaje más deficientes que mejores condiciones de aprendizaje. Asimismo, como aprendices, parece que no desarrollamos —a través de las pruebas cotidianas de la vida y el aprendizaje— un modelo mental preciso, por así decirlo, de aquellas operaciones que resultan en el aprendizaje y las que no. Y, además, nos engañan ciertos índices —como la fluidez con la que procesamos la información durante la relectura del material para ser aprendido—, que nos dan ilusiones de aprendizaje o competencia y que luego nos llevan a preferir condiciones más deficientes de aprendizaje que mejores condiciones de aprendizaje. (pp. 15-28)

3 Gudmundsson es la principal autoridad de la Educación Militar Profesional y el autor de varios libros que traen sobre la reforma y transformación militar, así como sobre la forma en que los alemanes, franceses e ingleses entrenaron y educaron a sus líderes.

Nosotros, como líderes en todos los niveles, debemos entender qué decidir: cuándo y cómo concluir con un enemigo puede ser la decisión menos importante que se tome en un campo de batalla asimétrico. En cambio, las acciones que desarrollan y fomentan relaciones positivas (con una comunidad, líderes locales y niños) pueden estar entre los factores que definen el éxito, junto con las herramientas principales para contener una insurgencia, construir una nación o detener el genocidio. A menudo, la verdadera destreza táctica implica la cooptación de la voluntad de la población local, mientras se fractura la cohesión de los adversarios asimétricos.

El Ejército de los Estados Unidos y la mayoría de las agencias de aplicación de la ley, con excepciones, se han centrado en el “modelo de competencia”⁴, (Taylor, 1964, pp. 4-6), cuyo objetivo es producir líderes que sobresalen en el *qué pensar*, pero, como recalca Bjork,

cuando la instrucción ocurre bajo condiciones que son constantes y predecibles, el aprendizaje parece volverse lo que podríamos llamar contextualizado. Parece bien en ese contexto, pero no apoya la retención más tarde cuando se prueba en otros contextos y el aprendizaje adquirido en el contexto original no se transfiere bien a diferentes contextos.

Por el contrario, el ejercicio en diferentes condiciones, incluso el lugar en donde se realizan los estudios, por ejemplo, pueden mejorar la recordación en pruebas posteriores:

Si al intentar aprender varias cosas, se entrelaza el aprendizaje de estas de tal manera que causen interferencia entre sí durante el aprendizaje, se mejorará el rendimiento en ellas a largo plazo.

Esta es la anhelada dificultad que voy a ilustrar con los resultados experimentales [...]

La concentración de estudio (como estudiar intensa y concentradamente solo para los exámenes) apoya el rendimiento a corto plazo; mientras que el espaciado (distribución de entregas, tentativas de estudio, ensayos de capacitación, etc.) apoya la retención a largo plazo. (Bjork, 2015, p. 29)

El trabajo de Bjork en lo que se refiere a evolucionar el enfoque centrado en tareas y procesos de la mayoría de la educación actual se puede resumir en lo siguiente: las condiciones de instrucción que hacen que el rendimiento mejore rápidamente, a menudo, no son compatibles con la retención y transferencia de conocimiento a largo plazo, mientras que las condiciones de instrucción que aparentan generar dificultades para el alumno, al ralentizar la tasa de aprendizaje aparente, a menudo optimizan la retención y transferencia a largo plazo (Bjork, 2006).

⁴ El *modelo de competencia* apareció por primera vez en las escuelas de la ciudad de Nueva York en 1905. Fue desarrollado para producir trabajadores de fábrica y las escuelas públicas siguieron el patrón. Hoy se ve reflejado en conceptos tales como “Que ningún niño se quede atrás”, en el cual los estudiantes son capacitados para exámenes mediante la memorización.

La importancia de un enfoque de aprendizaje

El aprendizaje debe realizarse siempre, pues tal es la forma como uno se vuelve adaptativo. Pero primero, debemos definir algunos términos clave —como lo hemos hecho anteriormente— para comprender mejor el enfoque en el aprendizaje. La toma de decisiones rápida no puede enseñarse únicamente en bloques de instrucciones en el aula, sino que debe reforzarse continuamente mediante la práctica en campo y el aula. Uno construye sobre el otro en continua evolución.

El contar con miembros de una organización adaptativos e intuitivos no es suficiente para ganar guerras, campañas o batallas. Al igual que otras cualidades cognitivas, ambas son beneficiosas solo cuando van acompañadas de otras dos características: efectividad y viabilidad. Tener la capacidad de cambiar las cosas rápidamente no es útil si esas decisiones conducen a la derrota. Por lo tanto, la adaptabilidad y la intuición, que crean agilidad en la toma de decisiones, deben ser atemperadas dado que la nueva acción no solo debe ser útil, sino que no debe causar dificultades mayores a las posibles de no haberse hecho los cambios. Del mismo modo, las decisiones rápidas no son una buena idea si los otros elementos de la empresa no pueden realizar lo deseado. Ambos deben sujetarse a lo que es posible en términos de tiempo, espacio, recursos y potencial humano (Stewart, 1987, pp. 20, 34, 45 y 60).

Hay muchos que no están predispuestos a la adaptabilidad y la intuición, se sienten más cómodos adhiriéndose a patrones establecidos y realizando actividades conocidas. El sistema actual de capacitación y educación moldea los profesionales para un conjunto de comportamientos que prescriben una forma establecida de hacer las cosas y que se manejan mediante la duración de las carreras y cómo se premia y se promueve. La mayoría de los militares tienen una cultura que, sin saberlo y sin querer, les inculca un comportamiento burocrático. Sería muy bueno si solo contáramos con personal que tomara decisiones rápidas de forma innata (lo que conocemos como sentido común), pero puede que no haya suficientes para llenar la estructura de la fuerza y, en cualquier caso, la mayoría de los militares no saben muy bien cómo identificarlos de forma anticipada. Por lo tanto, lo que tenemos que hacer es enseñar a las personas cómo tomar decisiones rápidas y sensatas en respuesta a los cambios repentinos en una situación. Tenemos que enseñar a los individuos y a los grupos de personas a ser ágiles, lo cual no va a ser fácil (McGee, 1999).

Lineal o no lineal ¿Hay lugar para ambos?

Hoy en día, a la mayoría de las personas se les enseña a tomar decisiones analíticas. Esto implica recolectar y analizar información para generar, comparar y seleccionar un curso de acción óptimo. Es lineal y fácil de enseñar. Este método se basa principalmente en un análisis lógico de una situación, tal es el Proceso Militar de Toma de Decisiones (MDMP, por sus siglas en inglés)⁵. Estos procesos analíticos son extremadamente efectivos si se proporciona una infor-

5 El MDMP fue introducido en la década de 1890 por el mayor Eben Swift. El mayor Swift tradujo una interpretación francesa de un método alemán utilizado en juegos de decisión táctica. De forma errónea, los franceses sistematizaron un instrumento instructivo, y Swift dividió el proceso en aún más procedimientos. Creó el famoso orden de cinco párrafos. Este formalismo alimenta un enfoque interno porque el esfuerzo ahora se

mación precisa, un objetivo claramente definido y una persona capaz de tomar decisiones. El aprendizaje, en la mayoría de las organizaciones militares y similares de EE. UU., se centra en el entrenamiento para la toma de decisiones con el enfoque analítico (U.S. Marine Corps, 1997a, pp. 63-70, 81).

En contraposición, también buscamos desarrollar adaptabilidad, que se define como el proceso por el cual los individuos y grupos deciden rápidamente, casi de forma instintiva, ante los cambios en sus situaciones. La adaptabilidad y la agilidad están estrechamente relacionadas. Ambas conducen a cambios en las misiones, planes, procedimientos y resultados, sin que la adaptabilidad sea limitada por una dimensión de tiempo. Los individuos, los grupos y las instituciones pueden, y casi siempre logran, adaptarse lentamente a los cambios. La agilidad, por otro lado, implica una rápida adaptación a los cambios en una situación (el uso de un simulacro de batalla, por ejemplo, para superar una emboscada sorpresa). Es esta necesidad de cambios rápidos, casi instantáneos, la que rige las operaciones militares (US Marine Corps, 2015, p. 4; Kline & Saunders, 1993, p. 24; Schmitt, 1999).

La adaptabilidad es una cualidad cognitiva, y no es lineal. No puede ser consolidada solo con la tecnología. La tecnología moderna incrementa el tempo de la guerra, pero no asegura la adaptabilidad. La adaptabilidad tiene poco que ver con armas, municiones, vehículos, plataformas o las cosas de las que se han ocupado los ministerios de guerra por tanto tiempo y con tanta devoción. La adaptabilidad debe ser el producto de personas que puedan enfrentar lo inesperado con una resolución tranquila mientras encuentran formas de invertir los papeles (Bousquet, 2009, p. 187).

Coup d'oeil

Todos dicen que la intuición es una habilidad crítica para los futuros miembros. Carl von Clausewitz (1984) en *On War* usa el término *coup d'oeil* para describir la intuición, llamándolo un alto nivel de conciencia situacional que la mente normalmente pasaría por alto o que percibiría solo después de un largo análisis y reflexión. Clausewitz también calificó esta habilidad de “ingenio”, con el “intelecto y temperamento apropiado”. Sun Tzu emplea descripciones similares e incita a los líderes a comprender este principio para tener éxito en el mando (Clausewitz, 1984, p. 119; Tzu, 1963, p. 91; Lind, 1985, pp. 5-6; US. Marine Corps, 1997a, pp. 23-39).

El psicólogo Carl Jung describió la intuición como una de las cuatro funciones psicológicas básicas: “[la] función que explora lo desconocido y siente las posibilidades y las implicaciones que pueden no ser fácilmente aparentes”. Cualquier organización en busca de la transformación debe desarrollar y recompensar la intuición. Intelectuales de diversas profe-

dirige hacia cómo está escrito el orden en lugar de por qué se escribió. Swift no entendió que el método alemán era simplemente una herramienta educativa para introducir a los estudiantes al concepto de armonización y nunca superó el nivel introductorio. La falla con el MDMP es que obliga al personal a enfocarse en “verificar los módulos” de la matriz en lugar de enfocarse en el enemigo, la misión y la intención del comandante. De hecho, el enemigo solo ocupa una pequeña porción de la matriz MDMP.

siones destacan la intuición como valiosa e importante. Es el cimiento de muchas cualidades cruciales (Jung, 1971, pp. 12-20).

Daniel Goleman documenta que estas cualidades van desde la autoconciencia hasta la gestión social y de relaciones. John Maxwell escribió en su libro, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, que la intuición es el resultado de una combinación de habilidad natural, habilidades aprendidas y amplia experiencia (Maxwell, 1999, pp. 23-24, 29). Los profesionales intuitivos se convierten en lectores de ciertos “intangibles”, reconocidos como elementos críticos para el éxito en el campo de batalla. Para construir la intuición, las personas deben estar expuestas a la conciencia situacional, el análisis de tendencias, el pensamiento sistémico y la creación de consenso. Los ejércitos también deben ser expuestos a técnicas de orientación social, como el desarrollo de una visión compartida, para garantizar que la cultura y los valores prevalezcan entre los miembros de la organización. Finalmente, esto establece una base para generar líderes estratégicos.

En el pasado, los militares han relegado la capacitación de líderes, que a menudo no era un desafío profesional para los involucrados, a un segundo plano. Pero, de todas las profesiones, la más compleja es generar profesionales adaptativos para ganar en combate, lo cual no puede ser tratado como una función de club. No se puede confundir la adaptabilidad con la agilidad. Un líder adaptativo es “un líder que puede influir en las personas proporcionando un propósito, dirección y motivación mientras opera en un entorno complejo y dinámico de incertidumbre y ambigüedad para cumplir la misión y mejorar la organización” (Defense Science Board Task Force, 2003).

La agilidad se define como la rapidez, adaptabilidad y facilidad de movimiento. La capacidad de cambiar y hacer frente a las grandes incertidumbres es una competencia fundamental. La capacidad de cambio se mide en términos de cinco métricas de rendimiento, tiempo, costo, alcance, estabilidad y frecuencia. ¿Existe una mejor descripción para los ejércitos que operan en el entorno asimétrico de hoy? Al igual que los atletas profesionales, los militares deberán adaptarse a las condiciones cambiantes de manera rápida y sin contratiempos. La agilidad también se ha descrito como “operar dentro del bucle OODA [*observation, orientation, decision, and action*] del contrincante” (Boyd, 1986, pp. 4-5).

Debemos enseñarles a nuestros profesionales la dialéctica hegeliana en la que dos puntos de vista opuestos pueden sintetizarse en una respuesta superior. Para consolidar la energía de un grupo conglomerado en acciones decididas, es necesario proporcionar algunos *principios en educación*, de lo contrario, todos o un subgrupo harán cosas diferentes. En general, esto puede o no ser bueno, pero cuando el enfoque de la actividad está en “hacer misión”, los “insumos” (a cuántos aprobamos a través de la capacitación) son el resultado incorrecto. Si bien es importante realizar un seguimiento, no es el único resultado para determinar el éxito de una unidad, curso o instituto (Leland, 2010).

“Los comandantes ágiles, tanto mental como físicamente, comprenden rápidamente situaciones desconocidas, aplican creativamente la doctrina y toman decisiones oportunas” (US Marine Corps MCDP-1, 1997, pp. 56-64). Algunos piensan que cuando los profesionales aprenden, el personal debe estar capacitado para planificar y ejecutar más eventos de aprendizaje por su cuenta. La doctrina de los Estados Unidos y el Reino Unido sobre la maniobra

de guerra requiere que el personal menos experimentado acepte aumentos significativos en la responsabilidad, mientras que las fuerzas armadas combinadas migran a los niveles más bajos de la organización. Pero la pregunta es ¿la forma en que aprenden, el tiempo de paz y las culturas de guarnición en las que operan reflejan realmente la forma en que habrán de luchar?

Los obstáculos a una cultura de aprendizaje

La mayoría de los militares no practican lo que predicán.

En la actualidad, así sean exitosos en el entrenamiento de tareas militares (competencias militares centrales) —la mayoría son competentes en su desempeño de tareas militares individuales y colectivas (habilidades en lo tangible)—, los individuos carecen de la habilidad de *pensar y actuar* con confianza en la práctica, en un entorno operativo mucho más complejo, expansivo (en tiempo, espacio y contexto) y descentralizado. El entorno operativo actual se caracteriza por “las implicaciones estratégicas de las acciones tácticas” y, aunque esto es cierto, la mayoría de los militares no están haciendo su mejor esfuerzo para garantizar que el personal entienda plenamente y logre *domeñar* los impactos de sus acciones tácticas para afectar los efectos estratégicos en la forma deseada (Plamondon et al., 1999).

Los militares *sí* hacen cosas extraordinarias en la práctica que tienen algunos impactos estratégicos, pero no comprenden del todo los impactos estratégicos de sus acciones y actividades. Si un ejército les enseñara y los educara holísticamente, desde una etapa temprana, no solo podrían comprender el propósito estratégico de lo que hacen como guerreros, también podrían aprender a tomar ciertas acciones tácticas (acciones civiles y militares) de forma intencional para afectar efectos estratégicos específicos. Esta es la personificación del “cabo estratégico” del que el general (ret.) Krulak, USMC, habló en la década de 1990⁶.

La profesión de las armas tiene esta cultura extraña e ilógica (irracional) de enmascarar la personalidad (individual y colectiva) bajo el personaje del *simplicón*. El “soy un tipo simple” es el preámbulo y credo preferido de muchos miembros del personal. Nuestra cultura promueve el antiintelectualismo (no queremos ser alguien que pueda *pensar* porque eso debe significar que no podemos *actuar o hacer*). Las fuerzas promueven la atrofia del músculo cerebral; en vez de desarrollar este músculo, el enfoque es desarrollarnos físicamente para la guerra. Se dice que la guerra es un juego de jóvenes, que se adapta a los desafíos físicos del ejercicio. La guerra no es para los viejos, pero, tampoco debe dejarse a los débiles de mente. La cultura militar valora las capacidades de *hacedor pensante* de una persona. Es una peculiaridad de la cultura organizacional que debe superarse (Defense Science Board Task Force, 2003).

En *Foundations of the Science of War*, capítulo 1, página 20, J. F. C. Fuller (1926) declara en su séptimo pie de página que “la confusión entre los significados de la ciencia y el arte en la cabeza del soldado promedio es muy pronunciada. No entienden que ‘una ciencia nos enseña

6 Para más información sobre Victor Krulak, consulte “*The Strategic Corporal in the Three Block War*” y el trabajo de general Robert Neller, *36th Commandant's Planning Guidance: Innovate, Adapt, Win*, (Arlington, VA: Headquarters, US Marine Corps, July 2015), p. 2 en https://www.hqmc.marines.mil/Portals/142/Docs/2015CPG_Color.pdf

a conocer y un arte, a hacer”. Si se reemplaza “el soldado promedio” con un acrónimo de comando de entrenamiento militar, vemos la esencia del problema. La mayoría de los comandos de entrenamiento se especializan en la gestión científica del *conocimiento* (Taylor, 1964, pp. 4-6), no se especializan en enseñar el arte de la guerra.

Desafortunadamente, este problema ocurre en todo el ejército de una nación. En los Estados Unidos, toda la capacitación y educación se monitorea a través del sistema de certificación *Joint Professional Military Education* (JPME). Aparentemente, uno de los supuestos de base para la adopción de un enfoque de sistemas para la capacitación/educación es que cuanto más *sepa* un miembro del servicio, más puede *hacer*. La verdad es que, como observó Heráclito en el año 500 a. C., en la guerra, “de cada cien hombres, diez ni siquiera deberían estar allí, ochenta son solo objetivos y nueve son los verdaderos guerreros, y tenemos la suerte de tenerlos, porque ellos hacen la batalla. Ah, pero uno, uno es un guerrero, y él motivará a los demás”. Esto aplica, ya sea que se hayan graduado de la Escuela de Guerra o que estén luchando por el EIIL sin educación formal (Salmoni, 2008, pp. 12-14, 34-35 y 40-43).

Para complicar las cosas, ahora existe la percepción de que todos los que se desplegaron en apoyo de la operación OEF/OIF/Resolute Support cumplieron su misión, y que todos los que se desplegaron son héroes. Esta percepción refuta la hipótesis anterior y hace que todos se rasquen la cabeza cuando un verdadero maestro es *abrasivo*. En sus mentes, el enfoque científico del entrenamiento y la educación en el ejército tiene una trayectoria comprobada. Incluso el Departamento de Educación de los EE. UU. (DoE), que supervisa todos los Programas de Instrucción (Programs of Instructions, POI) de las escuelas públicas de EE. UU., lo aplica junto a su base normal. ¿Qué mal podría causar?⁷

Para complicar las cosas aún más, la tendencia es que las escuelas militares formales ahora tienen, básicamente, la tarea de “meter 10 libras de mierda en una bolsa de 5 libras sin derramar una gota”. Un estudio *no oficial*, emplazado en el 2018 por el Departamento de Defensa de los EE. UU. (DoD), de todos los programas anuales de entrenamiento y educación complementaria descubrió que para *aprender* todo lo requerido por orden o directiva, el personal de servicio tendría que entrenar/enseñar 32 horas al día, 365 días al año. ¿Cómo puede lograrse esto cuando solo hay 24 horas en un día? No es posible. La verdad es que nadie había mirado los requisitos de manera integral. Simplemente, continuaban apilándolos, responsabilizando a los comandantes de los logros (o fracasos) de sus unidades. Este delta entre la percepción y la realidad continúa dilatándose cada vez que hay una denuncia de violación, DUI (*driving under influence*) o suicidio (Department of Defense, 2018).

Si los *requisitos* continúan aumentando para mitigar el *riesgo*, el Ejército de los Estados Unidos no podrá cambiar, de hecho, solo empeorará. No es personal, es sistémico. Toda la infraestructura del Ejército de los Estados Unidos se basa en la gestión científica del *conocimiento*, que divide la *doctrina* en partes comprobables y cuantificables. Cada disciplina se asigna a un desarrollador de currículo (civil, generalmente un suboficial u oficial retirado) que organiza estas partes en objetivos de aprendizaje terminales (es decir, comprobables) (*terminal learning*

7 Ver “Concept to Classroom”: <https://www.thirteen.org/edonline/concept2class/constructivism/>.

objectives, TLO) y objetivos de aprendizaje habilitantes (*enabling learning objectives*, ELO). Cada hora de instrucción se contabiliza en el Programa de Instrucción (POI), con miras hacia la transferencia eficiente de los objetivos de aprendizaje terminales, condenando la retención (Vandergriff, 2014, pp. 34-43).

Es por eso que constantemente se les dice a los profesores intrépidos y buenos que “se adhieran al POI” cada vez que intentan mejorar la retención y la comprensión entre los subordinados fuera de las tarjetas de lecciones formales. Es probable que los gestores científicos vean cualquier metodología que no sea la Teoría de la Competencia como *ineficiente* y difícil de cuantificar y probar. Es probable también que vean estos métodos como una amenaza para su sustento (i.e., los maestros profesionales no necesitarán desarrolladores de planes de estudio). Hasta cuando el DoD y el DoE dismantelen sus modelos de gestión científica, todos los esfuerzos de reforma continuarán existiendo al margen. ¿Por qué? Porque cada vez que un alto mando vea algo innovador, externo al uso de más tecnología de entrega, y se pregunte “¿hay algo que debemos hacer para actualizar nuestro POI para reflejar lo que acabo de enseñar?”, la respuesta de su desarrollador de currículo será: “No, nuestro POI está sancionado y certificado, cubrimos todo lo que exige la doctrina”⁸.

La guerra como una competencia de aprendizaje

¿Cuál es la relación entre el aprendizaje y la guerra? ¿Es la guerra caos? Pero ¿qué es el caos? La *guerra de maniobras* es una reacción doctrinal y cultural para asumir la guerra como caos. Tenemos un modelo probado que nos permite lidiar con el caos, pero debemos aprender a ponerlo en práctica una y otra vez para dominarlo (Kahneman, 2011, pp. 20-21).

La guerra de maniobras es un sistema dinámico, un comportamiento semipatrón, patrones que se separan para recombinarse después. Es en la guerra cuando puedes reconocer si esas habilidades son aplicables o no. Pero ¿cuándo nos apartamos del patrón que tenemos y creamos uno nuevo? Existe un enfoque que algunos profesionales, desde hace 30 años, ya conocen bien. Pero volveremos a visitar el bucle OODA, que se muestra en la figura 1 (US Marine Corps, 2013, p.73).

En su teoría de la toma de decisiones, John R. Boyd demostró el poder de tomar decisiones acertadas rápidamente. Boyd sostiene que el comportamiento humano sigue un ciclo específico de toma de decisiones. Los cuatro pasos del ciclo consisten en la observación, orientación, decisión y acción del bucle OODA. En un conflicto, la parte que ejecuta este proceso de toma de decisiones de manera más rápida y efectiva gana una ventaja sobre su oponente porque el oponente reaccionará continuamente a sus acciones. Estas reacciones continuas de la oposición eventualmente resultan en malas decisiones seguidas de la parálisis de todo el proceso de toma de decisiones. La expresión común de la ejecución exitosa de este procedimiento es incorporarse en el ciclo de decisión del enemigo (Boyd, 1986, p. 72).

8 Esto se basa en las experiencias personales del autor.

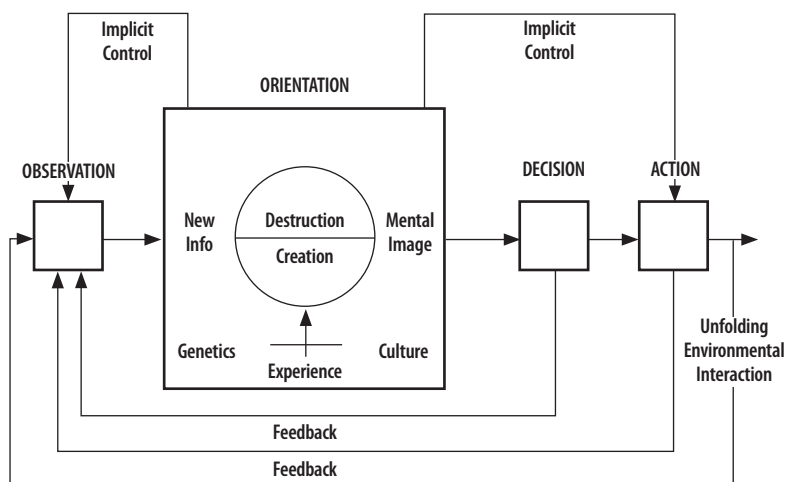


Figura 1. El Bucle OODA de Boyd.
Fuente: U.S. Marine Corps (2013, p. 72)

El paso crítico en el OODA es la orientación. En este paso, se produce el análisis y la síntesis de las observaciones. El proceso consiste en tomar muchas perlas diferentes de datos e información y traducirlas en una imagen mental, que el tomador de decisiones puede usar para tomar una decisión. Boyd se refiere a esto como “examinar el mundo desde varias perspectivas para que podamos generar imágenes mentales o impresiones que correspondan al mundo”⁹.

El bucle OODA obtiene su poder de la habilidad de un líder para realizar construcciones mentales. La puntualidad y la exactitud de las decisiones y acciones se relacionan directamente con la capacidad de los responsables de la toma de decisiones para orientar y reorientar las situaciones inciertas y rápidamente cambiantes. Las experiencias personales, la educación y el entrenamiento (también conocido como conocimiento) capacitan al líder para hacer estas construcciones mentales (Vandergriff, 2006, pp. 50-66).

La teoría de Boyd enfatiza la importancia de la habilidad de los líderes para pensar. Las respuestas prescritas a situaciones específicas reconocidas no son suficientes. Es la capacidad de pensar lo que le permite a un líder tomar el conocimiento de las experiencias personales, la educación y la capacitación y adaptarlo a la información imperfecta de la situación actual para llegar a una solución oportuna, sólida y viable para esa situación (Boyd, 1986, p. 72).

Aplicar el bucle OODA de forma más rápida que la oposición es la esencia de la toma de decisiones situacionales o intuitivas. Es el medio de cuantificar un proceso mental en una acción mecánica que todos los líderes pueden entender y aplicar. La superioridad en la toma

⁹ El apoyo teórico y empírico para esta posibilidad proviene de algunas investigaciones sobre la toma de decisiones generales de dominio, así como de algunas investigaciones de orientación. Ver https://www.researchgate.net/publication/235418838_A_Recognition_Primes_Decision_RPD_Model_of_Rapid_Decision_Making

de decisiones es simplemente crear una base de toma de decisiones táctica en un entorno operativo (Stewart, 1987, pp. 20, 34, 45 y 60).

Una ventaja intelectual en la guerra

Hoy en día, las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos son intocables por la forma en que entrenan a sus miembros para realizar sus tareas. El enfoque de “gatear, caminar-correr”, comúnmente conocido como *task-condition-standard*, ha funcionado bien en el pasado para capacitar al personal para la batalla. Durante un tiempo, la doctrina de entrenamiento de los militares estadounidenses era el método correcto para preparar a miles movilizados para la guerra. Sin embargo, desde entonces, la guerra ha evolucionado en alcance, así como en la forma en que nuestros oponentes luchan y el tipo de oponentes que enfrentamos¹⁰.

Estados Unidos está desarrollando sus capacidades conjuntas y expedicionarias contra amenazas de pares y de casi pares. Entonces, ¿por qué no evolucionaría también la doctrina del aprendizaje? Hay indicaciones de que están comenzando a pasar de la Era Industrial a la Era Cognitiva (Berger, 2019).

Basado en el paradigma expedicionario, el Ejército estadounidense ya no tiene el beneficio de tener un paradigma de aprendizaje enfocado en un patrón de carrera centrado en el individuo en tiempo de paz que cambia el entrenamiento a un enfoque de combate de acuerdo con la necesidad. Los líderes deben ser capaces de realizar operaciones simultáneas y distribuidas inmediatamente. Todos los líderes deben estar preparados para operar en todos los entornos desde una gama muy amplia de operaciones y habilidades hasta un nivel mínimo (Reed, 1996, pp. 56-60).

El estándar mínimo de preparación que resulta en operaciones militares exitosas es la adaptabilidad de sus miembros y unidades. El método naturalista de toma de decisiones (*recognition primed decision-making*, RPD) es una habilidad crítica para adelantarse a un protagonista, para anticipar y reconocer eventos y situaciones, y tomar decisiones de alto riesgo de forma inmediata. La toma de decisiones RPD requiere una amplia base de conocimientos apropiada para la adaptabilidad (Savery & Duffy, 1995, pp. 31-38).

La relación esencial entre el aprendizaje, la capacidad y el rendimiento

El contraste es dramático entre el enfoque Pestalozzi y el sistema actual de “gatear-caminar-correr” o de “ponencia-demostración-aplicación práctica” utilizado en los planes de estudio de desarrollo de líderes. Este enfoque contrapuesto de la Era Industrial nació por necesidad en la Primera Guerra Mundial. La Fuerza Expedicionaria Estadounidense (American Expeditionary Force, AEF), que llegó al campo de batalla sin preparación para una guerra a gran escala, si-

10 De acuerdo con el artículo *Importance of Psychomotor Development for Innovation and Creativity*, en <http://www.ijpe.online/2012/psychomotorh.pdf>, “el grupo afectivo, enfatizando el deseo humano de (...) la importancia del desarrollo de los dominios cognitivo y afectivo en el fomento de la creatividad en el combate, es primordial para el éxito de una unidad”.

guió el enfoque francés basado en el método de Descartes, que evolucionó hacia la toma de decisiones analíticas del MDMP y se fusionó con el enfoque del Ejército para el desarrollo de líderes (Pershing, 1995, pp. 31-38).

Tanto los métodos analíticos como los heurísticos tienen un lugar en el mundo de la toma de decisiones. La toma de decisiones analíticas es más fuerte en situaciones que no son familiares para el tomador de decisiones o cuando hay tiempo suficiente para aplicar un análisis completo y profundo del problema para encontrar la mejor respuesta para abordarlo (Darwin, 2008).

La toma de decisiones heurística, como lo demuestra el modelo de toma de decisiones basado en el reconocimiento, aborda situaciones en las que no se dispone de tiempo y se requiere una solución para su aplicación inmediata. Uno no es necesariamente mejor que el otro, y la elección del proceso o combinación de procesos a utilizar debería ser el resultado de la situación presentada al responsable de la toma de decisiones.

De los dos tipos de toma de decisiones, el entrenamiento para la ejecución del proceso analítico por inexpertos es el más fácil. En escuelas profesionales, la mayoría de militares dedican mucho tiempo de entrenamiento para enseñar a los oficiales y suboficiales un proceso de planificación analítica (paso a paso, siguiendo una lista de verificación o proceso). El proceso de planificación es un gran ecualizador. Ofrece a personas que poseen conocimientos y experiencia un método común para resolver problemas y tomar decisiones, desde el principiante hasta el experto. Su uso debería producir soluciones óptimas al problema o, en el peor de los casos, planes infalibles (Vandergriff, 2007, pp. 30-39).

Sin embargo, muchas de las decisiones que se requieren en el campo de batalla o en el campo de la paz deben tomarse rápidamente y bajo condiciones estresantes. En este contexto, el modelo RPD de toma de decisiones proporciona el mejor método de operación. Sin embargo, un tomador de decisiones inexperto e indolente puede no tomar las decisiones más efectivas utilizando este modelo y esto a menudo producirá planes fallidos. Los mejores responsables de la toma de decisiones en materia de RPD poseen una amplia gama de conocimientos y experiencia de los que derivan los cursos de acción. El inconveniente es la cantidad de tiempo empleada para adquirir el conocimiento y la experiencia necesarios para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva de esta manera (Klein, 1998, pp. 16-20).

El método de toma de decisiones más adecuado para las decisiones inmediatas y de alto riesgo es un método naturalista/heurístico, ejemplificado por el proceso de toma de decisiones basado en el reconocimiento. La rapidez en la elección de una solución viable a un problema es el componente crítico. Un aspecto clave de este método de toma de decisiones es el reconocimiento de patrones. Para esto, se requiere que el responsable de la toma de decisiones tenga una base de datos de conocimiento personal considerable para poder identificar efectivamente los patrones en una situación y adaptar una solución adecuada.

Las implicaciones de esto son claras. El ejército debe comenzar a desarrollar habilidades intuitivas de toma de decisiones entre sus miembros, y cuanto antes mejor. También es importante reconocer que, aunque conceptualmente opuestos, los dos modelos no son mutuamente excluyentes en la práctica. Es posible, por ejemplo, incorporar elementos analíticos, según lo permita el tiempo, en lo que es esencialmente un enfoque intuitivo (Defense Science Board Task Force, 2003).

Implicaciones de la guerra de maniobras en el aprendizaje

Han existido muchos debates sobre la guerra de maniobras a lo largo de los años. ¿Es una actitud? ¿Un arte? ¿Una filosofía? ¿Una teoría? ¿O es uno de los estilos de guerra? (Van Creveld, 1994, pp. 1, 3-7).

Los seis principios de la guerra de maniobras se extienden a lo largo de una publicación doctrinal llamada *Marine Corps Doctrine Publication-1 Warfighting*, en publicaciones de doctrina del Ejército de los Estados Unidos (Wass de Czege, 2019) y son mencionadas en otras publicaciones, pero su formato las relega a un solo capítulo titulado “Estilos de guerra”. Algunos han señalado que la guerra de maniobras ya existía desde mucho antes de que tuviera un nombre, entonces ¿realmente necesitamos darle un nombre? Se puede argumentar que el ejercicio de nombrar las cosas ha sido un primer paso esencial para el progreso, al igual que nombrar las fases del ciclo de vida, los reinos animales o los meses del año. Nombrar conduce al registro y esto conduce al eventual estudio y adelanto (Wong et al., 2003, pp. 2-3 y 42-43).

Ambos estilos de combate —maniobra y desgaste— tienen propósitos útiles y nunca están presentes en la batalla en su forma pura, separados uno del otro. El guerrero experimentado sabe cuándo y cómo aplicar ambos, según lo dicte la situación. No destacaremos uno sobre el otro, solo evidenciaremos lo que se representa en la doctrina oficial de los Estados Unidos.

Puesto que cualquier desarrollo es una especie de progresión, presentaremos nuestra capacidad de combate en un formato denominado modelo de madurez de capacidad. Este refleja los tipos de cosas que *hace* un líder para demostrar su aptitud en cada nivel, de acuerdo con lo que la guerra de maniobras determina que es un guerrero efectivo. No es una lista de programas o eventos de capacitación que deben completar, no pretende ser una lista de verificación, solo una representación para ayudar a alinear la doctrina de aprendizaje de un ejército con su doctrina de guerra. Aunque no nos oponemos a las listas de verificación *per se*, nos damos cuenta de que hay un momento y un lugar para ellas, pero este no es el momento (Stewart, 2009)¹¹.

En definitiva, este modelo de madurez de capacidades describe las capacidades deseadas de los líderes en todos los niveles. Al igual que la doctrina de la guerra, la doctrina del aprendizaje se desarrolla tanto para oficiales como para alistados. Otros modelos más detallados pueden alinearse con este modelo, según sea necesario.

Este modelo se centra en los niveles horizontales, no en los verticales. Los niveles verticales no están prescritos en nuestra doctrina, aunque se emplea sutilmente la palabra aprendizaje para expresar la idea de que las habilidades de combate toman tiempo para ser desarrolladas y dominadas. Por tanto, una doctrina de aprendizaje no asignará rangos a las verticales, porque es más práctico suponer que el personal podría ser un novato en un área y estar más cerca a ser oficial en otra, basado en sus estudios independientes, oportunidades y experiencias. Su propósito principal es mostrar la progresión. Para desarrollar estos niveles, una doctrina de aprendizaje agrupa diferentes atributos que apoyan estrechamente un tema común. Luego, para cada atributo, una doctrina de aprendizaje atribuye comportamientos y acciones para

11 Stewart es uno de los científicos líderes en cómo desarrollar la adaptabilidad.

cada nivel de madurez. Los temas no se salen de la doctrina tan manifestamente como los atributos, así, una doctrina de aprendizaje tomará algunas libertades a la hora de nombrarlos (Stewart, 1987, pp. 20, 34, 45 y 60).

La guerra de maniobras es la fuente principal de este modelo. A veces, definir lo que algo no es, es tan esclarecedor como describir lo que es. La guerra de maniobras perfila adecuadamente al experto describiendo y contrastando las habilidades fundamentales con las habilidades avanzadas. Una doctrina de aprendizaje que apoye la guerra de maniobras intentaría hacer lo mismo en este caso, tomando en gran medida de nuestra doctrina y otras fuentes que ilustren las aptitudes progresivas para ayudar a llenar los vacíos de la progresión de un ejército, sin introducir nada nuevo o contradictorio (Marken, 2008, pp. 1-3).

Existen claras evidencias de que los líderes deben mejorar. Hay varios grupos que actúan donde se identifique la necesidad, pero estos esfuerzos aislados fracasan una vez que el *brain trust* (economistas, abogados y académicos consejeros) se retira o pierde su contrato. En primer lugar, este modelo pretende dirigir la atención hacia una imagen visual común y, en última instancia, hacia un objetivo común para acelerar el tempo y estimular acciones más coordinadas con resultados duraderos, pero esto no se hace de forma independiente. Con el tiempo, una doctrina de aprendizaje la adopta para estimular discusiones sobre las formas de evaluar la toma de decisiones durante ejercicios y juegos de guerra, por ejemplo. Tangencialmente, también puede ser útil para proporcionar a los líderes una visión temprana de su trayectoria como combatientes y animarlos a continuar o iniciar su autoestudio. Este modelo no busca una imagen perfecta, sino el máximo efecto (Swartz, 1976, pp. 246-257).

Implicaciones de la filosofía de guerra en la toma de decisiones de los líderes

Si creemos que la guerra de maniobras es la forma en que queremos luchar, esta requiere altos niveles de juicio, toma de decisiones y adaptabilidad. El ejército estadounidense emplea estas frases y palabras todo el tiempo, y sus líderes leen y pueden hablar al respecto. Entonces, si el ejército de los Estados Unidos afirma que su gente lo está haciendo en este momento, muchos se preguntarán: ¿Cuál es el problema?

Mientras que la mayoría de los militares hablan mucho sobre la adaptabilidad, sus culturas se desarrollan de manera confirmatoria, especialmente en la manera en que forman líderes —el paradigma actual de líderes es una combinación de educación y capacitación—, pero especialmente cómo los promueven y seleccionan. Los dos últimos tienen el impacto más significativo en la formación de líderes en el ejército de hoy.

Esto dista mucho de ser una crítica al personal actual. El paradigma actual de formación de líderes establece una base sólida para la toma de decisiones analíticas. Desafortunadamente, este proceso domina el plan de estudios de la mayoría de los cursos militares y los ejercicios de campo de cada unidad. Mientras que el objetivo es formar miembros militares profesionales que puedan tomar decisiones acertadas, el entorno operativo actual y futuro exige algo diferente. Es importante definir la toma de decisiones, las decisiones, los dos modelos de toma de decisiones y cómo estas definiciones se ajustan a la adaptabilidad.

Los líderes con carácter toman decisiones y asumen responsabilidades

La toma de decisiones es fundamental para el ejército, tanto para un soldado que dispara una ametralladora dentro de su sector asignado como para un general que maniobra una división. Un militar que es incapaz de tomar una decisión oportuna o utiliza mal juicio es una persona que pone en peligro la misión y a otros miembros del personal de servicio. La esencia del liderazgo efectivo es tomar y comunicar decisiones acertadas. El personal de servicio activo aplica el análisis y la síntesis según lo requiera la situación, en lugar de aplicar plantillas para la resolución de problemas. El requisito de que los líderes tomen y comuniquen decisiones acertadas no es nuevo para los militares. El ejército se ha centrado, con gran éxito, en el desarrollo de personal de combate eficaz.

El futuro ejército requerirá que el personal tome decisiones en un amplio espectro de diferentes tipos de operaciones. La guerra abarca todo el espectro. Sin embargo, tradicionalmente, el personal de la mayoría de los ejércitos no prepara a sus líderes para llevar a cabo este tipo de operaciones hasta que una misión inminente lo requiera. La mayoría de los cursos e instituciones militares se concentran en la preparación para el combate cuerpo a cuerpo. A menos que se indique lo contrario, la doctrina lleva a los directores de los cursos a centrarse en el tiempo y los recursos para el entrenamiento en las tareas de combate.

Dadas las diversas amenazas emergentes y los requisitos de la misión, puede ser necesario apartarse de este enfoque. No obstante, esta desviación de la atención hacia tareas no relacionadas con el combate será temporal y solo se ejercerá cuando se prepare para las misiones previstas. La realidad es que no es posible anticipar muchas de estas misiones. Sin embargo, muchos líderes se han adaptado, tuvieron que hacerlo. La preocupación son los muchos que no se han adaptado o no están preparados para tomar decisiones acertadas en un entorno que cambia rápidamente. Este documento pretende ayudar a los militares que se ocupan del liderazgo y mostrarles cómo enseñar a tomar decisiones y desarrollar la adaptabilidad.

El futuro

Comprender cómo desarrollar y fomentar la adaptabilidad a través del aprendizaje debe llevarse a cabo de acuerdo con los planes militares existentes de modernización de su doctrina de aprendizaje para las fuerzas operativas y la propia institución, a fin de formar futuros líderes que dispongan del marco de referencia (*frame of reference*, FOR)¹² necesario para cambiar la cultura militar de las formas que se sugieren a continuación.

12 Estas competencias, factores, habilidades y destrezas son términos utilizados para caracterizar un estado de ánimo. Un líder debe ser y hacer X, Y Z. Por lo tanto, X, Y Z son un conjunto de comportamientos que surgen de lo que llamamos un desarrollo marco de referencia. Se podría decir que hay tantos marcos de referencia como personas. Sin embargo, aquí estamos usando el término de manera más estricta, para describir lo que fluye de niveles de desarrollo específicos (Kegan & Freedman, 1983; Keegan, 1994; Demick & Andreoletti, 2003). Estas etapas describen cómo un individuo ve el mundo, construyendo su mundo "real" desde dentro hacia fuera. Los niveles de desarrollo están intrínsecamente asociados en diferentes momentos de nuestras vidas. La investigación muestra que el FOR de los individuos cambia a medida que maduran, y es la fuente de la cual

Adaptar el modelo de desarrollo sugerido a favor de enfoques alternativos que no han logrado los fines previstos desde hace al menos dos generaciones, si no más. A nivel estratégico, operativo y táctico, estas enseñanzas deben centrarse en los elementos esenciales del desarrollo, tal como se definen aquí, y tal como sugieren los principales hallazgos disponibles en la actualidad sobre el desarrollo humano y la transformación.

Desarrollar medidas tanto de los elementos esenciales como de sus manifestaciones conductuales. Existen medidas de desarrollo emocional (madurez-ED)¹³ y desarrollo cognitivo (pensamiento crítico y creativo-CD)¹⁴, pero deben ser *intuitivos* y utilizables a gran escala en el ámbito militar. Las métricas no pueden ser las actuales tarjetas de evaluación utilizadas por los militares, que son complicadas y obligan a los líderes observadores a centrarse en la tarjeta y no en las acciones de los militares y sus unidades.

Implementar una nueva herramienta métrica que puede ser una simple tarjeta impresa solamente con el nombre, misión, tiempo y evaluador. El resto de la tarjeta debe ser espacio limpio para hacer observaciones. Con el tiempo, estas observaciones de situaciones exigentes, requiriendo adaptabilidad, proporcionarán una evaluación mensurable de la adaptabilidad. Claramente, si los elementos esenciales no se pueden medir, carecerán de importancia. Por lo tanto, debemos encontrar formas de medir estos elementos con dos propósitos.

La evaluación individual intensiva y confidencial, retroalimentación y planificación del desarrollo en cada participación en la escuela o hito en la carrera. La idea es proporcionar la base necesaria para dirigir el desarrollo durante la experiencia educativa y en las tareas de seguimiento.

La retroalimentación sistémica. Cada miembro debe ser evaluado anónimamente en cada punto de acceso para proporcionar un ciclo de retroalimentación a nivel de sistemas para determinar si los programas y procesos puestos en marcha están teniendo los efectos deseados. Esto proporcionará una cadena de continuidad entrelazada para el desarrollo de cada persona de servicio desde el campo de entrenamiento o la precomisión en adelante. Con este hilo de continuidad será posible monitorear el progreso

muchas caracterizaciones de lo que la gente hace fluyen. El Ejército puede hablar de un centro de gravedad que determina todas las manifestaciones de un estado actual de conocimiento (Lewis & Jacobs, 1992) con disposiciones cognitivas y junto con ellas formar lo que llamamos un marco de referencia. Este FOR interno es lo que nos lleva a ser de un orden particular de mente, a decir, ser y hacer.

- 13 El Desarrollo Emocional (*emotional development*, ED) también un proceso de crecimiento vertical (a través del tiempo), tiene que ver con la exhaustividad con la que un individuo se comprende a sí mismo, y, por lo tanto, a los demás. Refleja el centro de gravedad de una persona o el centro de sus emociones, acciones y decisiones en determinado momento. Entre tanto, el Desarrollo Cognitivo (*cognitive development*, CD) determina la escala y el alcance de los problemas y operaciones que un individuo puede asumir de manera efectiva. El ED determina, principalmente, por qué hacen algo, la motivación. En pocas palabras, se trata de “¿Qué debo hacer y para quién?” Sucesivamente, un mayor resultado en esta dimensión determina cuán objetivo puede ser el individuo sobre sus fortalezas y limitaciones, lo que también refleja cuán abierto es para aprender y descubrir sobre sí mismo y sobre los demás. De acuerdo con la lógica de la ED, la autoidentidad de las personas y sus sentimientos de autoestima se definen por dos percepciones distintas: la suya y lo que creen que los demás piensan de ellas, especialmente los puntos de vista de otras personas importantes.
- 14 El desarrollo cognitivo (CD) es crítico para el buen juicio en situaciones nuevas y complejas. El buen juicio depende de una intuición confiable y de modelos de pensamiento para discernir entre la rutina y los matices de los problemas importantes que exigen el pensamiento crítico y soluciones creativas. Las habilidades relacionales son críticas para persuadir y liderar y negociar y resolver disputas, así como para la cooperación y el trabajo en equipo.

hacia los objetivos. Genéricamente, la cuestión crucial es desarrollar el talento militar en el momento y lugar requeridos en términos de los elementos esenciales.

La definición de la combinación de metodologías de instrucción a ser usadas, particularmente en el ámbito institucional, es fundamental para promover el crecimiento sincrónico en CD, ED y, en consecuencia, el desarrollo del conocimiento (aprendizaje-KD)¹⁵. Los enfoques de instrucción actuales carecen de oportunidades para experimentar el *trauma emocional de fracasar dentro de un ambiente seguro y sin vergüenza*, indispensable para promover la ED. Para poder enseñar el pensamiento crítico y reflexivo, o cómo pensar, el enfoque equilibrado de las metodologías debe ser el CD y no el énfasis general de en qué pensar (contenido). Esto permitiría una comprensión más robusta y profunda del yo y una visión alternativa del mundo, una comprensión que enriquecerá la propia.

Desde el principio, el entorno altamente técnico de un ejército moderno exige un énfasis en la transformación, en crecer aprendiendo a aprender, no solo en la información. Este artículo se ha centrado en el *qué*. Sin embargo, le seguirán otros para abordar el *cómo*, que es fundamental para el éxito colectivo de estas recomendaciones. En muchos sentidos, el *cómo* es un tema más complicado, pero existen pruebas que nos dan pistas sustanciales sobre cuál debe ser su naturaleza.

La única forma en que un ejército puede producir futuros líderes con los medios para definir y desarrollar una *cultura de innovación* es desde dentro del individuo hacia afuera. Sólo será posible si se cultiva un grupo de personas con un marco de referencia más avanzado que el que la evidencia sugiere que existe ahora. Por lo tanto, la transformación prevista en nuestras recomendaciones tendrá lugar en un período prolongado, a medida que se produzca la próxima generación. Si un ejército comienza ahora a centrarse seriamente en el desarrollo, como lo hemos descrito, en lugar de en sus manifestaciones (comportamientos *propios* o *meta-propios*), la persona de servicio puede reinventarse a sí misma en las formas que sugieren las tendencias actuales, es decir, la cultura de guerra de maniobras que el MCDP-1 *Warfighting* prevé con un énfasis en el *mando de la misión*, tanto en la institución como en las fuerzas operativas.

Si el ejército en verdad quiere elevarse al siguiente nivel, debe estar preparado para formar líderes nuevos y más avanzados en todos los niveles, debe también establecer la *continuidad militar* e instaurar el sentido de propósito sostenido, dedicado y enfocado indispensable para hacer esto realidad. Si la cultura militar refleja más la cultura en general, nunca producirá el cambio que busca, es decir, una cultura que apoye la *profesión de armas*, donde los errores se miden en vidas, no en dólares. Los ejércitos occidentales tienen el talento, solo si la institución

15 El desarrollo del conocimiento (*knowledge development*, KD) representa el producto combinado del desarrollo cognitivo (CD) y el desarrollo emocional (ED) y es la plataforma para el marco de referencia (FOR), el estado del resultado que, a su vez, define nuestros patrones de comportamiento. El CD y el ED son las dimensiones verticales del crecimiento, y la naturaleza de su nexo es fundamental para el desarrollo del líder. Otra forma de afirmar esto es a través de un viejo y familiar adagio que dice que lo que no se piensa “en las entrañas” no se piensa a fondo. Lo que se transfiere del CD es conocimiento abstracto, en el mismo sentido que la gramática constituye conocimiento abstracto (competencia) en contraste con el habla (rendimiento) en tiempo real. El *rendimiento* tiene un componente experiencial, la *habilidad* no. Aprender a montar bicicleta de un libro sin haber montado una representa el componente de CD mientras que montarla proporciona el complemento de ED de KD.

es capaz de tomar la iniciativa y se compromete a realizar los esfuerzos apropiados y prolongados necesarios para desarrollarla.

Agradecimientos

El autor desea expresar su agradecimiento al señor Chris Casey y al doctor Bruce I. Gudmundsson por sus ideas para este artículo; así como a su amiga y compañera en la estructuración del texto, la doctora Marina Mirón por creer en mí. He aprendido mucho sobre la guerra de todos ellos.

Declaración de divulgación

El autor declara que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Financiamiento

El autor no declara fuente de financiamiento para la realización de este artículo.

Sobre el autor

Don Vandergriff es un experto en aprendizaje, guerra de maniobras, comando de misión y desarrollo de líderes. Es un oficial retirado de la Marina y el Ejército de los Estados Unidos. Actualmente es consultor de aprendizaje del Cuerpo de Infantería de la Marina estadounidense. Muchas organizaciones han aplicado su enfoque de aprendizaje basado en resultados. Es autor de seis libros y más de 100 artículos.

<https://orcid.org/0000-0003-2308-6882> - Contacto: vandergriffdonald@usa.net

Referencias

- Berger, D. H. (2019). *Commandant's Planning Guidance-38th Commandant of the Marine Corps*. Retrieved from https://www.hqmc.marines.mil/Portals/142/Docs/%2038th%20Commandant%27s%20Planning%20Guidance_2019.pdf?ver=2019-07-16-200152-700
- Bjork, R. C. (2006). *How we learn versus how we think we learn: Implications for the organization of Army Training* (Unpublished briefing). US Army Training and Doctrine Command. August. Fort Monroe, VA.
- Bjork, R. C. (2015). Forgetting as a friend of learning. In D. S. Lindsay, C. M. Kelley, A. P. Yonelinas, & H. L. Roediger (Eds.), *Remembering: Attributions, processes, and control in human memory: Papers in honor of Larry L. Jacoby* (pp. 15-28). New York: Psychology Press.
- Boyd, J. (1986, December). Patterns of Conflict. Briefing.
- Boyd, J. (1988, July). Patterns of Conflict. Briefing.
- Boyd, J. (1986, May). Patterns of Conflict. Briefing.
- Bousquet, A. (2009). *The scientific way of warfare: order and chaos on the battlefields of modernity*. New York: Columbia University Press.
- Darwin, M. (2008). *Outcomes based training and education, fostering adaptability in full spectrum operations* (Unpublished briefing). Fort Meade, MDL Asymmetric Warfare Group. December.

- Defense Science Board Task Force. (2003). *Training for future conflicts*. Washington, D.C.: Office of the Under Secretary for Defense for Acquisition, Technology, and Logistics.
- Demick, J., & Andreoletti, C. (Eds.). (2003). *Handbook of adult development*. New York: Springer.
- Department of Defense. (2018). *Department of Defense Appropriations for 2018*. Retrieved from <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-115hhrg28272/pdf/CHRG-115hhrg28272.pdf>
- Fuller, J. F. C. (1928). *Foundations of the science of war*. London, UK: Hutchinson & Co, Ltd., Paternoster Row, E. C. Retrieved from <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/Foundationsof-Science-of-War.pdf>
- Gatto, J. T. (2001a). *Dumbing us down: The hidden curriculum of compulsory schooling*. New York: New Society Publishers, Ltd.
- Gatto, J. T. (2001b). *The underground history of American education: An intimate investigation into the prison of modern schooling*. New York: New Society Publishers, Ltd.
- Gatto, J. T. (2010). *Weapons of mass instruction: A schoolteacher's journey through the dark world of compulsory schooling*. New York: New Society Publishers, Ltd.
- Glazier, D. (2015). *Military reform through education*. Washington, D.C. Project of Government Oversight.
- Gudmundsson, B. I. (2018a). [Interview]. 25 July. Quantico, VA.
- Gudmundsson, B. I. (2018b). [Interview]. 9 August. Quantico, VA.
- Jung, G. (1971). *Psychological types*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Penguin Books.
- Keegan, J., & Freedman L. (1983). *World armies* (2nd Ed.). London: MacMillan.
- Keegan, J. (1994). *A history of warfare*. London: Pimlico.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Ten steps to a learning organization*. Arlington, VA: Great Ocean Publishers.
- Leland, F. (2010). *Developing "fingertip feel" shaping and reshaping dynamic encounters and gaining the advantage*. Retrieved from <http://lesc.net/system/files/Developing+Fingertip+Feel+finaldraft.pdf>
- Lewis, A., & Jacobs, R. (1992). Individual differences in strategic leadership capacity: a constructive/developmental view. In Phillips & Hunt (Eds.), *Strategic leadership: A multiorganizational-level perspective* (pp. 121-137). Santa Barbara, CA: Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Lind, W. S. (1985). *The maneuver warfare handbook*. Boulder, CO: Westview Press.
- Marken, W. (2008). Merging doctrine: Outcomes-based training and mission essential task lists compared. *Initial Entry Training Journal*. Training and Doctrine Command.
- Martin, G. (2019). COIN, complexity, and full-spectrum warfare: Is it possible to have Center of Gravity given all the Fog and Friction? *Small Wars Journal*, 6(10), 1-10. Retrieved from <https://smallwarsjournal.com/blog/journal/docs-temp/591-martin.pdf>
- Maxwell, J. (1999). *The 21 irrefutable laws of leadership*. New York, NY: Nelson Incorporated, Thomas.
- McGee, T., Jacobs, W., Kilcullan, W., & Barber, J. (1999). Conceptual capacity as competitive advantage: Developing leaders for the New Army. In Hunt, Dodge, & Wong (Eds.), *Out of the box leadership: Transforming the twenty-first century Army and other top-performing organizations*. New York: JAI Press.
- National Health Forum. (2000). *Teaching the science of learning*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5780548/>
- Pershing, J. J. (1948). *The United States Army in World War I 1917-1919*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Plamondon, K. E., Donovan, M. A., Pulakos, E. D., & Arad, S. (1999, August). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Reed, E. (1996). *The necessity of experience*. New Haven: Yale University.

- Salmoni, B. (2008) *Pedagogy for the long war: Teaching for the long war*. Quantico, VA: USMC TECOM.
- Savery, R., & Duffy, T. M. (1995). Problems based learning: An instructional model and its constructivist framework. In B. Wilson (Ed.), *Constructivist learning environments: Case studies in instructional design*. Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.
- Schmitt, J. (1999). *Complexity theory applied to warfare*. Washington, D.C.: National Defense University.
- Stewart, S. R. (1992). *Leader development training needs assessment of U.S. Army Battalion Commanders* (U.S. ARI Technical Report 969). Washington, D.C.: Army Research Institute.
- Stewart, S.R. (1987). *Leader development training assessment of U.S. Army TRADOC Brigade Commanders* (U.S. ARI Research Report 1454). Washington, D.C.: Army Research Institute.
- Stewart, S. R. (2009, June 8 and October 21). Interview with author. Georgetown University.
- Swartz, R. (1976). Mistakes as an important part of the learning process. *The University of North Carolina Press*, 59(6). Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/40365921.pdf>
- Taylor, F. W. (1964). *Scientific management: Comprising management, the principles of scientific management and testimony before the Special House Committee*. New York: Harper and Row.
- Tzu, S. (1963). *The art of war* (S. B. Griffith, Trans.). NY, NY: Oxford University Press.
- U.S. Marine Corps. (1997a). *MCDP 1. Warfighting*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- U.S. Marine Corps. (1997b). *MCDP 6. Command and control*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- U.S. Marine Corps. (2013). *MCDP 1-3. Tactics*. Arlington, VA: US Marine Corps.
- U.S. Marine Corps. (2015a). *Force Development Plan*. Quantico, VA.: US Marine Corps Combat Development Command (MCCDC).
- U.S. Marine Corps. (2015b). *United States Marine Corps 36th Commandant's Planning Guidance: Innovate*. Arlington, VA.: Headquarters, US Marine Corps. Retrieved from https://www.hqmc.marines.mil/Portals/142/Docs/2015CPG_Color.pdf
- Van Creveld, M. (1994). *Air power and maneuver warfare*. Maxwell, Alabama: Air University.
- Vandergriff, D. (2006). *Adaptive Leaders Course, Part 1: Old dogs teaching new ticks, Army*. Arlington, VA: Association of the United States Army or AUSA.
- Vandergriff, D. (2007). From swift to Swiss: Tactical decision games and their place in military education and performance improvement. *Performance Improvement*, 45(2), 30-39.
- Vandergriff, D. (2014). *What are the basics? Developing for mission command*. Retrieved from <http://www.lesc.net/blog/what-are-basics-developing-mission-command-donald-e-vandergriff>
- Vandergriff, D. (2019). *Adopting mission command: Developing leaders for a superior command culture*. Annapolis, MD: United States Naval Institute Press.
- Von Clausewitz, C. (1984). *On war* (M. Howard, & P. Paret, Eds. and Trans). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wass de Czege, H., (2019). *The US Army Maneuver Warfare—3d Generation War Victory Began in 1982*. Retrieved from www.combatreform.org/usarmymaneuverwarfare.htm
- Wong, L., Gerras, S., Kidd, W., Pricone, R., & Swengros, R. (2003). *Strategic leadership competencies*. Retrieved from <http://bit.ly/2nFqNHB>