



El mayor Adam Cecil del Grupo de Operaciones–Charlie proporciona observaciones y percepciones en la función de guerra de maniobra a integrantes del 256° Equipo de Combate de Brigada de Infantería de la Guardia Nacional del estado de Luisiana, 12 de mayo de 2017, durante su ejercicio de guerra en el Fuerte Polk, Luisiana. Los ejercicios de guerra a nivel de brigada son ejercicios de entrenamiento basados en condiciones en que se usan el Ambiente de Entrenamiento de Acción Decisiva para evaluar las Planas Mayores de brigada con respecto a su capacidad de ejecutar el mando tipo misión. (Foto: cortesía de la Guardia Nacional del Ejército y la Guardia Nacional Aérea del estado de Luisiana)

¿Es el fracaso la estrategia de entrenamiento correcta?

Mayor Jerod J. Madden, Ejército de EUA

Fallé en más de 9.000 lanzamientos en mi carrera. He perdido más de 300 veces. Veintiséis veces confiaron en mí para hacer el tiro ganador y fallé. He fracasado una y otra vez en mi vida. Y, por ello, logré el éxito.

—Michael Jordan

En el verano de 1997, asistí al Entrenamiento Básico de Combate en el Fuerte Leonard Wood, estado de Missouri. Parecía que todo lo que hacía estaba mal y atraía la ira de un sargento instructor cercano. Todos fracasaban una y otra vez. Sin embargo, mientras avanzábamos en el curso y aplicábamos el entrenamiento recibido de nuestros sargentos instructores, comenzamos a tener éxito, y con el tiempo, pudimos graduarnos y tuvimos una sensación de orgullo por haber superado nuestros fracasos iniciales. Pero, ¿qué hubiera pasado si el entrenamiento hubiera consistido solo en el fracaso sin tener éxito al final después de un esfuerzo agotador? ¿Es el fracaso la estrategia correcta si no se combina con el éxito al final?

En los últimos dos años he asistido a 18 ejercicios de guerra (WFX) como entrenador de observadores para el Grupo de Operaciones—Charlie (OG-C) del Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión (MCTP). En estos ejercicios de guerra, se usan simulaciones computarizadas para entrenar a los cuarteles generales a nivel de brigada y división del servicio activo y el Componente de la Reserva del Ejército y la Guardia Nacional en la planificación, preparación y ejecución de operaciones terrestres unificadas en un ambiente de entrenamiento para la acción decisiva. Durante mi ocupación del cargo, la Fuerza Azul (BLUEFOR) tuvo un historial de 0 victorias y 18 derrotas a manos de la Fuerza Opositora (OPFOR). Es así—en 18 iteraciones, el cuartel general del Ejército perdió todas las veces. Si la meta es el entrenamiento realista, es evidente que no hemos dado en el blanco cuando nuestras fuerzas no tienen la oportunidad de convertir el fracaso en el éxito durante el entrenamiento. Aún si la meta es aprender del fracaso, el perder todas las veces no sería la mejor forma.

Los efectos del fracaso garantizado

Según la Dra. Mary C. Lamia, psicóloga clínica y psicoanalista,

La esperanza estructura la vida en la anticipación del futuro e influye en cómo nos sentimos en la actualidad. Similar al optimismo,

la esperanza crea un estado de ánimo positivo con respecto a una expectativa, meta o situación futura. Este tipo de viaje a través del tiempo influye en el estado de ánimo y altera el comportamiento en la actualidad¹.

También escribe, «Los sentimientos relacionados con abandonar la esperanza... incluyendo la desesperanza, desesperación, depresión o anhelo... son contrapartes negativos de la esperanza»². En mi calidad de entrenador de observadores, he presenciado estos sentimientos generalizados de desesperanza relacionados con el fracaso garantizado. Durante todos los ejercicios que he apoyado, he oído alguien de la plana mayor de brigada hablando a solas algo parecido a, «¿Qué diferencia hay en hacerlo?, igual la Fuerza Opositora nos destruirá de cualquier manera».

Muchas personas que asisten a estos ejercicios de guerra comprenden que su derrota está garantizada y creen que sus esfuerzos son inútiles en contra la Fuerza Opositora. En un esfuerzo para contrarrestar la conciencia penetrante del fracaso inminente, todas las unidades desarrollan una lista de objetivos de entrenamiento y definen el éxito en el logro de dichos objetivos y no en el resultado de la lucha contra la Fuerza Opositora. No existe ninguna duda de que este planteamiento tiene valor; las unidades demuestran notorias mejoras en sus sistemas y procesos cuando llevan a cabo las operaciones desde su puesto de mando. Sin embargo, es propio de la naturaleza humana el deseo de ganar. Luchar contra la naturaleza humana es muy parecido a ir en contra una Fuerza Opositora de calidad mundial, es una causa perdida. Ya es hora de considerar cómo podemos ajustar los ejercicios de guerra para mejorar en lugar de degradar la motivación.

De acuerdo con la Teoría de la Expectativa de Victor Vroom, este fracaso garantizado agota la motivación de una persona³. Muchos participantes recurren a seguir el protocolo estándar sabiendo que en unas semanas acabará el ejercicio. Aplican las recomendaciones del Grupo de Operaciones—Charlie de la posevaluación que reciben en medio del ejercicio y aún así fracasan. Cuando se emite la postevaluación final, muchos participantes han perdido el interés. Ellos creen que el éxito más grande que existe es terminar el ejercicio para que regresen a casa. En un ejercicio de guerra, la unidad estaba tan segura de que iba a ser derrotada por la Fuerza Opositora que ignoró

completamente las instrucciones de la orden de su división. Pensaron que se les había asignado una «misión suicida», y por lo tanto, en lugar de atacar a la Fuerza Opositora en el objetivo asignado, planificaron evitar al adversario con una maniobra que iba completamente en contra de sus órdenes no logrando cumplir su misión asignada. Muchas unidades se concentran tanto en sus escasas posibilidades en contra de la Fuerza Opositora que adoptan similares decisiones erróneas. Es evidente que el fracaso garantizado disminuye la motivación y el valor del entrenamiento en el ejercicio.

Entrenar para ganar

En el Manual de Campaña (FM) 7-0, Train to Win in a Complex World, se declara,

El entrenamiento es la cosa más importante que hace el Ejército para prepararse para las operaciones. El entrenamiento es la base fundamental de la preparación. La preparación determina la capacidad de nuestra Nación para luchar y ganar en un ambiente global complejo. Para alcanzar un alto grado de preparación, el Ejército entrena de la forma más eficiente y efectiva posible... Para ganar en un mundo complejo, los líderes se esfuerzan por mejorar el realismo del entrenamiento en todas las instancias de entrenamiento⁴.

En el FM 7-0, se agrega que debemos «fomentar una cultura positiva de entrenamiento»⁵.

Además de la orientación general del Ejército en el FM 7-0 para el entrenamiento, el comandante del Comando de Fuerzas del Ejército de EUA publica orientaciones anuales de entrenamiento. En la orientación para el Año Fiscal de 2018, se declara que «los programas del CTC [Centro de Entrenamiento de Combate] y los ejercicios de guerra sigan siendo la piedra angular de nuestra estrategia integrada de entrenamiento para derrotar un enemigo similar e híbrido». Las unidades usan el Ambiente de Entrenamiento para la Acción Decisiva (DATE) para presentar condiciones realistas del ambiente operacional y proporcionar coherencia en todo el Ejército⁶.

Está claro que el Ejército y el Comando de Fuerzas hacen hincapié en ganar a través de un ambiente de entrenamiento realista y positivo, y que los ejercicios de guerra son un componente clave de esta estrategia. Sin embargo, ser derrotado por la Fuerza Opositora

todas las veces no es realista ni positivo; perder todas las veces no logra la intención del comandante en los ejercicios de entrenamiento.

La estructura de un ejercicio de guerra

Así que, ¿cómo podemos entrenar para ganar si en realidad nunca ganamos? Según Amy C. Edmondson, profesora de la cátedra Novartis de Liderazgo y Administración en la Escuela de Negocios de Harvard,

La mayoría de los ejecutivos con quienes he hablado piensa que el fracaso es malo (¡por supuesto!). También piensan que aprender del mismo es sencillo: Pídale a las personas reflexionar acerca de lo que hicieron incorrecto y exhortelos a evitar errores similares en el futuro—o, aún mejor, asigne un equipo para revisar y redactar un informe sobre lo que ocurrió y luego distribúyalo en toda la organización. Estas creencias generalizadas están mal encaminadas dado que... el aprendizaje de fracasos organizacionales es todo menos directo⁷.

Esto suena muy familiar al planteamiento del Ejército: Llevar a cabo postevaluaciones y formular informes finales de ejercicio en los que se identifican los errores y cómo evitarlos en el futuro. El Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión también publica un resumen anual de los errores cometidos más comunes. Este documento es muy similar cada año, aparentemente demostrando que las unidades continúan cometiendo los mismos errores— ¿En realidad los cometen?

El mayor Jerod Madden, Ejército de EUA, es un aviador que sirve en calidad de Jefe del Grupo de Operaciones—Charlie de la Función de Guerra Movimiento y Maniobra (M2 WFF) del Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión. Sus funciones incluyen liderar la M2 WFF en la realización de tareas de observador/entrenador en los ejercicios de guerra para adocinar al personal de cuartel general de nivel de brigada en la planificación y ejecución de las operaciones terrestres unificadas. Recibió su licenciatura de la Universidad Estatal de Iowa y una maestría de la Universidad de Creighton y egresó de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en 2011. El mayor Madden se ha desplegado a Bosnia, Kuwait, Irak y Afganistán dos veces, además de una designación por un año en Honduras.

La estructura general de un ejercicio de guerra incluye un ataque inicial sobre un objetivo, un segundo ataque sobre un objetivo subsecuente y una defensa contra un contraataque de la Fuerza Opositora. Hay muchas maneras para cumplir esta misión dadas las variables de enemigo, terreno y tiempo disponible, y probablemente ya se han agotado todas las posibilidades durante la conducción de numerosos ejercicios de guerra. Sin importar las tácticas seleccionadas o el nivel de capacidades en el mando tipo misión, las unidades llegan a tal nivel de desgaste durante el primer ataque que se tornaron ineficientes para el combate. Son reconstituidas de manera poca realista y se repite el proceso en el segundo ataque con resultados similares. Luego, su defensa es derrotada por el contraataque de la Fuerza Opositora y el ejercicio finaliza. Regresan a casa y relatan la gran inutilidad del ejercicio a sus homólogos en otras unidades y comunican algunos consejos que, con esperanza, harán más fácil el fracaso cuando llegue su turno.

Proporcionar la retroalimentación creíble cuando la unidad siempre pierde es otra tarea difícil. Es casi imposible determinar cuán eficazmente los soldados ejecutaron sus tareas durante el ejercicio de guerra porque no podemos comparar los resultados con los de otras unidades que fracasaron en el pasado de manera muy similar, aún cuando se aplicó una solución completamente diferente. Es especialmente frustrante cuando una unidad recibe la retroalimentación, la aplica correctamente y fracasa nuevamente. Por lo tanto, les damos la retroalimentación basado en cuán bien se desempeñaron con respecto a la doctrina, sus Procedimientos Operativos Estándar (SOP) y los objetivos de entrenamiento. Sin lugar a dudas, esto incrementa los conocimientos y lleva a mejores Procedimientos Operativos, pero intentar explicar que el ejercicio fue exitoso debido a mejoras hechas en algunos difusos objetivos de entrenamiento es poco convincente y poco gratificante.

Este procedimiento de entrenamiento no enseña a los soldados ni a las unidades cómo ganar en un ambiente complejo o cómo llevar a cabo eficazmente las operaciones terrestres unificadas «realizadas a través de acción decisiva por medio de las competencias centrales del Ejército... guiada por el mando tipo misión»⁸. No pueden lograrse estos resultados de entrenamiento cuando la derrota es un resultado inevitable; cuando los soldados se sienten como un equipo de 3a división

jugando contra el Barcelona FC, su motivación cae en picada y tratan la experiencia como el gesto fútil que es.

¿Por qué siempre gana la Fuerza Opositora?

La mayoría de las unidades sostienen que pierden debido a la gran superioridad numérica de la Fuerza Opositora. Hicimos un análisis minucioso de las proporciones de fuerza en el Grupo de Operaciones–Charlie para garantizar que estaban de acuerdo con los estándares doctrinales antes del comienzo de las operaciones de combate en el ejercicio. No es eficiente que una Fuerza Azul [fuerza amiga] que ataca en una proporción de 3 a 1, no pueda llevar un segundo ataque o acciones defensivas sin una reconstitución poco realista.

Podemos explorar profundamente las características de la Simulación de Guerra (WARSIM) que se usa en el ejercicio de guerra. Un ejemplo obvio es el uso de sistemas aéreos no tripulados y radar por la Fuerza Opositora para efectuar fuegos de artillería y contrafuegos sumamente eficaces con la Fuerza Azul sin restricción. Los cuarteles generales de brigada y división que participan en el ejercicio cargan con la culpa, pero la falta de realismo del Simulación de Guerra y la carencia de participación de los medios en los escalones del nivel de brigada y división hacia arriba en incluir las fuerzas aéreas y marítimas, juegan un rol. Sin duda alguna, la investigación y discusión sobre el tema que resultan en mejoras en la Simulación de Guerra serían un esfuerzo útil, pero tal esfuerzo va más allá de mi nivel de pericia y del alcance del presente artículo. De mis observaciones, las dos ventajas más importantes de la Fuerza Opositora que al final alcanzan una tasa de éxito de 100% son sus experimentados operadores (soldados) y un mando tipo misión posicionado.

La unidad en los Ejercicios de Guerra que proporciona al personal que actúa en el rol de guerreros virtuales son conocidos como pucksters. Reciben unos días de entrenamiento y luego espera que ellos simulen precisamente las operaciones de combate a través de estaciones de trabajo de la Simulación de Guerra contra el personal de la Fuerza Opositora, que han estado haciendo este trabajo por años. La Fuerza Azul se comunica desde la célula de trabajo del Simulación de Guerra a través de la tienda de campaña donde está ubicado el puesto de mando del batallón a la tienda de campaña con el puesto de mando de la brigada,

mientras la Fuerza Opositora opera en el mismo cuarto con comunicaciones instantáneas en persona, que lleva a una mayor comprensión situacional compartida y un mando tipo misión mucho más efectivo. No puedo exagerar la ventaja que esto proporciona a la Fuerza Opositora.

Cómo nivelar la cancha de juego

Cada año, el Grupo de Operaciones—Charlie actualiza la Orden de Operaciones de la división desarrollada en los ejercicios de guerra y realiza ensayos mediante la participación en un ejercicio como un equipo de combate de brigada. Sin embargo, no levantamos una sola tienda de campaña para los puestos de mando de brigada o batallón. Operamos directamente de las células con las estaciones de trabajo del Simulación de Guerra y contamos con la experiencia de participar en numerosos ejercicios. Básicamente, negamos las ventajas de la Fuerza Opositora mencionadas anteriormente y, de hecho vencemos. También aprendemos mucho en el proceso. Si bien el fracaso produce oportunidades de aprendizaje, la confianza y conocimientos adquiridos de superar con el tiempo estos fracasos y lograr el éxito es de igual importancia, ni qué decir de la motivación adicional que indudablemente mejorará el ejercicio de guerra. No todos merecen un trofeo. No debemos establecer las condiciones del ejercicio para garantizar el éxito de una unidad, pero tampoco debemos garantizar el fracaso, como se hace en la actualidad.

Eliminar estas ventajas de la Fuerza Opositora puede ser una solución directa, pero por supuesto nunca es tan fácil de lo que parece. Para negar la ventaja de experiencia de la Fuerza Opositora, podríamos desarrollar una Fuerza Azul de calidad mundial con contratistas permanentes o podríamos eliminar la Fuerza Opositora de calidad mundial y requerir que los soldados se desempeñan como pucksters temporales en la Fuerza Opositora como lo hacen hoy en día en la Fuerza Azul. Sin embargo, la primera sugerencia cuesta dinero y la segunda requiere que los soldados permanezcan fuera de su unidad, aunque sí hay valor de entrenamiento en la participación en el ejercicio como un puckster.

A medida que los avances en la inteligencia artificial (IA) lo permitan, podríamos crear una Fuerza Azul y Fuerza Opositora completamente simuladas sin operadores humanos. La IA podría generar informes a través de mensajes de texto y posiblemente aún llevar

a cabo comunicaciones vocales. Desgraciadamente, es posible que la tecnología todavía no esté disponible para esta solución, y mucho menos los costos con un proceso de adquisición que requiere mucho tiempo. Para negar la ventaja de la Fuerza Opositora con respecto al mando tipo misión, podríamos obligarlos a operar en nodos de mandos distribuidos similar a lo que hace la Fuerza Azul. Las limitaciones en el espacio disponible en algunos sitios de entrenamiento podrían dificultar esta posibilidad. Sin embargo, podríamos suministrar tiendas de campaña y equipamiento al Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión para albergar los distintos puestos de mando de la Fuerza Opositora.

Es obvio que estas y la mayoría de otras soluciones requieren tiempo y cuestan dinero que probablemente no estarán disponible. Sin embargo, ¿tenemos el lujo de continuar gastando millones de dólares en los ejercicios de guerra, la base fundamental de nuestra estrategia de entrenamiento, sin garantizar el máximo rendimiento de estas inversiones? Creo que podríamos hacer la transición a pucksters temporales y nodos de mando tipo misión distribuidos en la Fuerza Opositora con relativa facilidad y costos mínimos. Podría experimentarse con esto durante varios ejercicios para determinar su eficacia antes de tomar una decisión final. La opción de IA puede ser la solución más prometedora a largo plazo, puesto que la gran inversión al principio llevará a ahorros significativos con el tiempo.

Mientras tanto, una solución más inmediata podría ser una reducción del poder de combate de la Fuerza Opositora para compensar por sus ventajas. Se necesita más discusión, investigación y orientación para determinar si esta es la mejor opción para ser implementada a la brevedad. ¿Cuál es el valor de las ventajas de la Fuerza Opositora, y negarán una reducción de sus sistemas o unidades de combate estas ventajas? ¿Cuáles efectos de segundo y tercer orden surgirán de esta reducción? ¿Se pierden las oportunidades de entrenamiento de acciones contra sistemas aéreos no tripulados y los contrafuegos?

Una nueva estrategia

Según la Dra. Jennifer Kunst, psicóloga clínica y psicoanalista,

En la vida, ayuda mucho cuando tenemos un equilibrio relativo entre el éxito y el fracaso, porque entonces ellos funcionan

conjuntamente de manera potencialmente provechosa. El éxito puede fortalecer nuestros sentimientos de competencia que, irónicamente, nos puede hacer sentir que en realidad podemos lidiar mejor con el fracaso cuando ocurra. El fracaso también lo hace así, compensando por el éxito, manteniéndonos humildes y recordándonos que somos seres humanos. Estamos en una mejor posición si podemos lidiar con lo bueno y con lo malo⁹.

De nuevo, sin lugar a dudas, se logra valor de entrenamiento en estos ejercicios en su estructura actual, pero no es maximizado cuando el fracaso garantizado disminuye la motivación de una unidad y desacredita nuestra retroalimentación. Imagínese si las unidades supieran que tienen una oportunidad para ganar. Imagínese si aceptaran la retroalimentación sobre sus fracasos y los de otras unidades y la aplicaran para lograr el éxito. Sin duda alguna aumentará la motivación y reforzará la legitimidad de nuestra retroalimentación, y aún si la unidad logra el éxito general contra la Fuerza Opositora, aún habría muchos fracasos por debajo de la superficie de los cuales podrían aprenderse lecciones para producir postevaluaciones e informes finales del ejercicio. Asimismo, esta retroalimentación sería

confiable e internalizada ya que ha demostrado ser algo que ayuda a las unidades a lograr el éxito concreto contra una Fuerza Opositora, no solo contra la doctrina, normas operativas y objetivos de entrenamiento. Las unidades estarían muy motivadas a remediar sus deficiencias y a aprovechar sus éxitos. El documento anual del Programa de Entrenamiento de Mando Tipo Misión que delinea los fracasos habituales no luciría tan similar cada año, porque el resultado de los ejercicios no sería predeterminado para garantizar las victorias de la Fuerza Opositora. Cuando una unidad logra el éxito en un ambiente de entrenamiento realista, las tácticas, técnicas y procedimientos que usaron podrían ser analizados y validados aún más para ser incluidos en la doctrina y diseminados en toda la fuerza.

Las unidades quieren competencia justa en la que reciben retroalimentación precisa sobre cómo se desempeñaron contra la Fuerza Opositora y cómo su rendimiento se compara con lo que hacen las otras unidades. Quieren ganar o perder justamente comprendiendo el por qué y qué es lo que necesitan para mejorar a fin de tener una mayor probabilidad de ganar en el futuro. Si queremos que nuestras unidades aprendan del fracaso y tengan éxito, deben marcar un gol de vez en cuando. ■

Notas

Epígrafe. «Michael Jordan—'Failure'», YouTube video, de un anuncio de Nike en 1997, publicado por «212GroupInc», 16 de febrero de 2012, accedido 27 de julio de 2017, <https://www.youtube.com/watch?v=GuXZFQKKF7A>.

1. Mary C. Lamia, «The Power of Hope, and Recognizing When It's Hopeless», *Psychology Today* en línea, 29 de junio de 2011, accedido 27 de julio de 2017, <https://www.psychologytoday.com/blog/intense-emotions-and-strong-feelings/201106/the-power-hope-and-recognizing-when-its-hopeless>.

2. *Ibid.*

3. Pranav Parijat y Shilpi Bagga, «Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation—An Evaluation», *International Research Journal of Business and Management* 7, nro. 9 (septiembre de 2014): págs. 1–8; Emma Elizabeth Snyder, «Fall 2016: Expectancy Theory», Penn State University WikiSpaces, modificado por última vez 18 de septiembre de 2016, accedido 28 de julio de 2017, <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/Fall+2016%3A+Expectancy+Theory>.

4. El Manual de Campaña (FM) 7-0, *Train to Win in a Complex World*: U.S. Government Publishing Office [GPO], 5 de octubre de 2016), pág. 1-1.

5. *Ibid.*, pág. 1-7.

6. Robert B. Abrams, Memorandum for Commander, Major Subordinate Commands/Units Reporting Directly to FORSCOM, Army National Guard Bureau, Office, Chief Army Reserve, and Army Service Component Commands, «FORSCOM Command Training Guidance (CTG)—Fiscal Year 2018», 22 de marzo de 2017.

7. Amy C. Edmondson, «Strategies for Learning from Failure», *Harvard Business Review* en línea, abril de 2011, accedido 27 de julio de 2017, <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>.

8. Army Doctrine Reference Publication 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. GPO, 28 de marzo de 2014).

9. Jennifer Kunst, «Got Success? Or Failure?», *Psychology Today* en línea, 22 de agosto de 2013, accedido 27 de julio de 2017, <https://www.psychologytoday.com/blog/headshrinkers-guide-the-galaxy/201308/got-success-or-failure>.