El Sargento Conklin, Ejército de EUA redacta su ensayo durante la competencia trimestral de Soldado Gridley de la Fuerza de Tarea en la Provincia de Paktika, Afganistán, el 21 de marzo de 2011. (Foto de la Sargento Anna Rutherford, Ejército de EUA)

Simulacro de vuelo para el cerebro

¿Por qué los oficiales deben saber redactar?

Mayor Trent J. Lythgoe, Ejército de EUA

La habilidad de la escritura está en declive en el cuerpo de oficiales del Ejército. La escritura reflexiva y precisa en el estado mayor, ha sido sustituida por correos electrónicos redactados a toda prisa y por diapositivas de PowerPoint llenas de frases concisas incompletas. Este deterioro de las habilidades de la escritura está ocasionando el consecuente deterioro de las destrezas del pensamiento. La escritura, aunque valiosa como medio de comunicación, aún es más valiosa como una manera de pensar. La escritura nos obliga a ordenar los pensamientos de una manera lógica y coherente. Nos obliga a examinar críticamente nuestro propio pensamiento, que en última instancia, conduce a mejores formas de pensar, mejor solución de problemas y mejor toma de decisiones. Si el Ejército quiere mejores pensadores, debemos comenzar por capacitar a mejores escritores.

Una crisis de redacción

El declive en la escritura del Ejército es parte de una crisis más amplia de redacción en Estados Unidos. Según la más reciente encuesta de redacción de la Evaluación Nacional del Progreso Educativo, solo el 33 por ciento de los estudiantes del 8º grado y el 24 por ciento de los estudiantes graduados de secundaria pueden escribir con destreza[1]. Como era de esperarse, muchos estudiantes estadounidenses van a la universidad con deficientes habilidades de redacción. Un profesor de redacción de la Universidad recibió el siguiente correo electrónico de un futuro estudiante:

> necesito ayuda, estoy escribiendo una composición sobre la redacción trabajo en esta empresa y mi jefe quiere que ayude a mejorar las destrezas de redacción de los empleados pueden ayudarme con alguna información gracias [sic][2]

La crisis de redacción se ha infiltrado en la fuerza laboral estadounidense. De acuerdo con un estudio realizado en el año 2006, el 27,8 por ciento de las empresas informan que los egresados universitarios son «deficientes» en lo que respecta a la comunicación escrita. Estas mismas empresas clasificaron la comunicación escrita como la habilidad más importante para los nuevos empleados que cuentan con una licenciatura[3]. Una reciente encuesta de líderes en el ámbito de los negocios, encontró que 40 por ciento de las empresas, ofrecen o requieren la capacitación para mejorar la redacción de los empleados con deficiencias en la escritura (a un costo anual estimado de US $ 3 billones)[4].

Como era de esperarse, la crisis en la redacción está afectando al Ejército. Al igual que las empresas estadounidenses, la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército ha puesto en práctica un programa para mejorar la redacción, a fin de ayudar a los estudiantes de nivel intermedio a mejorar sus habilidades en la escritura. Las pruebas anecdóticas en lo referente al deterioro de las habilidades de redacción abundan en los millones de mensajes diarios de correos electrónicos deficientemente redactados por oficiales, muchos de los cuales se asemejan al del correo electrónico anterior.

No podemos echarle toda la culpa de los problemas de redacción del Ejército al sistema educativo de Estados Unidos. Ha habido un precipitado detrimento en la escritura formal dentro del propio Ejército. Los estudios y documentos de decisión realizados por el estado mayor, que una vez fueron el pilar de los trabajos del estado mayor, casi son cosa del pasado. El antiguo Manual de Campaña (FM) 101-5 contenía un apéndice completo sobre los estudios y documentos de decisión efectuados por el estado mayor que ahora no se encuentra en el Manual que lo reemplazó, el Manual de Campaña (FM) 5-0. Todo lo que queda en el actual Manual de Campaña (FM) 5-0 es un apéndice de información militar. La Regulación del Ejército 600-67, titulada La Redacción Eficaz para los Líderes del Ejército, fue actualizada por última vez hace 25 años, lo que denota nuestra apatía institucional hacia la escritura formal. Los correos electrónicos y las diapositivas de PowerPoint han usurpado dicha escritura como los medios de comunicación escritos preferidos y ambos están aportando al problema.

El correo electrónico está contribuyendo al deterioro de las habilidades de redacción. Esto puede parecer contradictorio ya que el correo electrónico es un medio de comunicación escrita. Sin embargo, consideramos que si bien el promedio de oficiales del Ejército envían decenas de correos electrónicos cada día, pocos se toman el tiempo para escribir mensajes bien pensados y redactados. Por otra parte, ¿por qué habrían de hacerlo? A diferencia de los documentos formales del estado mayor, no hay normas de concisión, gramática ni corrección para los correos electrónicos. Muchos de los mandos no exigen correos electrónicos bien redactados. El resultado es oficiales que practican diariamente la redacción deficiente, que definitivamente, es peor que no escribir nada.

Las diapositivas de PowerPoint ahora son el medio preferido para transmitir y recibir información en el Ejército. El problema es que PowerPoint no requiere que los oficiales formulen ideas completas

El Mayor Trent J. Lythgoe se desempeña en calidad de oficial ejecutivo del 3er Escuadrón, 17ª Caballería, Campo Aéreo del Ejército Hunter, estado de Georgia. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Administración de Negocios de la Universidad Weber del Estado y una Maestría igualmente de la misma Universidad. Se ha desempeñado en distintas posiciones de Mando y Estado Mayor, y antes de asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, se desempeñó en calidad de observador y entrenador de aviación para el Grupo de Operaciones C del Programa de Adiestramiento del Comando de Batalla.

ni que coordinen las ideas de una manera coherente. En su lugar, los oficiales reducen sus ideas a «frases concisas» una frase que es la abreviación de oraciones incompletas. Muchos cortan y pegan las diapositivas de PowerPoint de otras presentaciones. Los oficiales organizan las diapositivas sin siquiera pensar cómo las ideas se interrelacionan. También muchos oficiales pasan más tiempo pensando acerca de las imágines y fuente (de tipo) que acerca de los asuntos importantes inminentes[5].

Si bien es lamentable la desaparición de la redacción como un medio de comunicar ideas, hay un efecto secundario mucho más preocupante de esta tendencia. La redacción es una manera de pensamiento.

Si bien es lamentable la desaparición de la redacción como un medio de comunicar ideas, hay un efecto secundario mucho más preocupante de esta tendencia. La redacción es una manera de pensamiento. A medida que se atrofia las habilidades de redacción de los oficiales del Ejército, puede que le esté sucediendo lo mismo a nuestra capacidad de discernimiento.

La redacción como una manera de pensamiento

«Adelante, la Brigada Ligera!»
¿Hubo desconcierto en el hombre?
Aunque el soldado no sabía
Alguien había cometido un disparate…
Al valle de la Muerte
Cabalgaron los seiscientos.

—Alfred Tennyson

La redacción es una habilidad de comunicación sumamente importante para los oficiales del Ejército. Una de las fallas de redacción militar más infame ocurrió en la Batalla de Balaclave, dando lugar a la inicua «Orden de la Brigada Ligera». Un comandante de caballería malinterpretó una ambigua orden escrita de su comandante británico. En lugar de desplazarse para evitar que la fuerza rusa de oposición redesplegara su artillería, la caballería cargó sola, sobre el grueso de la defensa rusa, sufriendo fuertes bajas. Incluso, hoy en día, las órdenes escritas siguen siendo el elemento central para el mando y control del campo de batalla, a pesar de los exponenciales adelantos tecnológicos. Los oficiales del Ejército deben comunicar con claridad las órdenes escritas de la misión, la intención del comandante y las tareas que han de llevarse a cabo.

Además, el proceso de promoción y selección de mando del Ejército depende, en gran medida, de la buena redacción. Los integrantes de la junta se basan en los comentarios de los evaluadores y calificadores de alto grado en los informes de evaluación de los oficiales para hacer las selecciones de promoción y mando. Los oficiales deben poder expresar, por escrito, en un lenguaje claro y preciso, el potencial de liderazgo de los subalternos. El General de División retirado Larry Lust, quien participó en varias juntas de promoción señala lo siguiente: «La junta es muy eficaz al seleccionar el mejor informe. Si los oficiales en las Unidades no pueden redactar informes de evaluación precisos, entonces la junta no puede escoger para promoción y mando a los mejores líderes»[6].

Si bien la redacción es un medio de comunicación importante, su función más importante es como medio de pensamiento. Según John Gage de la Universidad de Oregón, la redacción nos lleva a pensar mejor, ya que nos permite analizar, de manera crítica, nuestros propios pensamientos:

> El escribir es hacer tangible el pensamiento, pensamiento que puede ser analizado porque está plasmado en «la página» y no es invisible, no está flotando en «la cabeza». La redacción es el pensamiento que se puede detener o alterar. Es una manera de conservar el pensamiento el tiempo suficiente para analizar su estructura, sus errores. El camino hacia una comprensión más clara del pensamiento de una persona, viaja en el papel. Es a través de un intento de encontrar palabras por nosotros mismo, y encontrar patrones por nuestra propia cuenta para expresar ideas afines, que a menudo descubren lo que pensamos[7].

La aseveración de Gage de que «escribir es pensar» no solo es una metáfora. Según Richard Menary de la Universidad de Wollongong (Australia), el acto de escribir, en realidad, es un proceso cognitivo singular. Menary sostiene que la escritura es más que la simple expresión física del pensamiento. El acto físico de escribir, si se combina con los procesos neurales, constituye una forma distinta de pensar, con ventajas sobre los procesos neurales por sí solos. Por lo tanto, «estos vehículos [escritos] nos ofrecen nuevas transformaciones cognitivas que serían imposibles o sumamente difíciles de confiar únicamente a los recursos neurales»[8]. La proposición de Menary parece incorporar la noción del autor E.M. Forster cuando se preguntó, «¿Cómo puedo saber lo que pienso si no veo lo que digo?»[9]

Capitán Chesley B. Sullenberger, III, quien aterrizó, de manera segura, el avión sobre el río Hundson de Nueva York el 15 de enero de 2009, espera para atestiguar en el Capitolio, Washington, 24 de febrero de 2009. (Foto de la Prensa Asociada por Susan Walsh)

La escritura nos conduce a una mejor manera de pensar, una mejor toma de decisiones y una mejor solución de problemas porque organiza nuestras ideas de una manera que nuestro cerebro las puede usar. A veces imaginamos que el cerebro es una computadora que almacena las piezas individuales de datos, al igual que una computadora portátil. Sin embargo, nuestro cerebro no puede funcionar de esa manera porque el espacio necesario para almacenar los miles de millones de detalles de la vida cotidiana sería astronómicamente grande. A fin de hacerle frente a este problema, nuestro cerebro se salta los pequeños detalles y, en su lugar, busca grandes ideas y las relaciones que las interconectan. Estas ideas y relaciones se convierten en modelos mentales, nuestro conjunto de supuestos personales acerca de cómo funciona el mundo. El proceso de la escritura nos obliga a poner nuestras desorganizadas ideas en estructuras coherentes de actores y relaciones que son útiles como modelos mentales.

Funcionalmente hablando, el cerebro humano trabaja más como un reconocedor de patrones y motor comparativo usando los modelos mentales para darle sentido al mundo que nos rodea. Nuestro cerebro continuamente busca patrones emergentes en el medio ambiente y luego compara esos patrones con los modelos mentales almacenados. Cuando nos encontramos con una nueva situación, nuestro cerebro rebusca en sus archivos para encontrar un modelo mental que coincida o que se aproxime a la nueva situación. El cerebro utiliza el modelo para construir una historia acerca de la situación a fin de descubrir qué sucede después. Este proceso de elaboración de la historia es denominado simulación mental.

La redacción como un simulacro de ideas

Usamos el simulacro mental en la mayoría de nuestros procesos de toma de decisiones y solución de problemas. Cuando encaramos un problema o decisión, comenzamos con lo que inicialmente pareciera ser el mejor curso de acción. Luego, mentalmente, simulamos el resultado probable

de ese curso de acción usando un modelo mental. Si los resultados del simulacro mental resultan en una situación indeseable, entonces analizamos nuestro curso de acción para el problema; posteriormente, mentalmente, actualizamos y simulamos un nuevo curso de acción. Repetimos este proceso hasta tanto obtengamos un resultado adecuado[10]. Tal fue el caso el 15 de enero de 2009 en lo que llegó a conocerse como «El milagro en el Hudson».

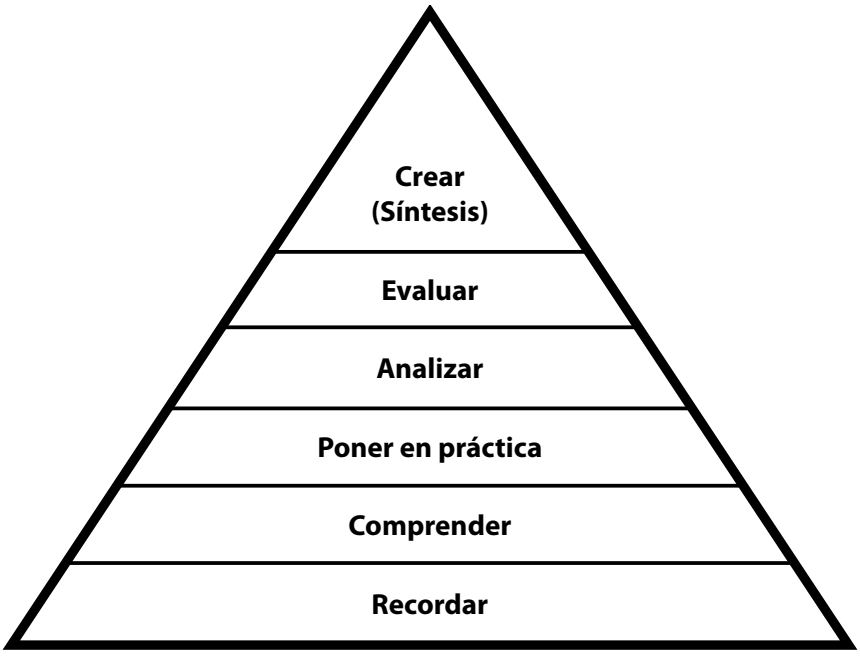

Figura de Bloom sobre la taxonomía de aprendizaje revisada

A las 3:25 p.m., el vuelo 1549 despegó del aeropuerto LaGuardia de Nueva York, bajo el mando del capitán Chesley «Sully» Sullenberger. Dos minutos después del despegue, a una altitud de 3.200 metros, el avión del capitán Sullenberger pasó a través de una gran bandada de aves, algunas de las cuales penetraron en los motores del avión y detuvieron el funcionamiento de ambos motores de la aeronave. La pesada aeronave rápidamente comenzó a disminuir de velocidad y a perder altitud. El capitán Sullenberger necesitó aterrizar inmediatamente.

El primer curso de acción del capitán Sullenberger fue el que los pilotos aprenden desde el comienzo del entrenamiento de vuelo: dar la vuelta y regresar al aeropuerto. De inmediato solicitó la autorización al control de tráfico aéreo para regresar al aeropuerto:

> *Sullenberger*: Uh este es uh Cactus 1539 [sic]. Impactamos contra aves, perdimos potencia en ambos motores, estamos regresando a LaGuardia.
>
> *Control de Tráfico Aéreo*: Ok eh, ¿necesita regresar a LaGuardia? Gire a la izquierda hacia eh dos dos cero[11].

En este momento, el capitán Sullenberger llevó a cabo un simulacro mental de su trayectoria de vuelo al aeropuerto LaGuardia. Nos explicó lo siguiente:

> Rápidamente determiné que debido a la distancia que nos separaba de LaGuardia, la distancia y altitud requerida para efectuar el giro hacia el aeropuerto, sería problemático llegar a la pista e intentar aterrizar, de no poder lograrlo sería catastrófico tanto para todo el mundo abordo como para las personas en tierra. Mi siguiente pensamiento fue considerar el aeropuerto Teterboro[12].

El capitán Sullenberger efectuó un Segundo simulacro mental, esta vez de su ruta de vuelo al cercano aeropuerto de Teterboro, y concluyó que Teterboro también estaba fuera de alcance. El capitán Sullenberger llevó a cabo un tercer simulacro, esta vez en el río Hudson. Nos contó lo siguiente: «La única alternativa viable, el único lugar llano y suave, lo suficientemente amplio para aterrizar un avión, era el río»[13]. Una vez que el capitán decidió aterrizar en el Hudson, Sullenberger mentalmente realizó un simulacro mental de aterrizaje para prever potenciales problemas:

> Necesitaba aterrizar con alas exactamente al mismo nivel. Tenía que aterrizar con la nariz del avión ligeramente hacia arriba y a una velocidad de descenso que pudiéramos sobrevivir. Y necesitaba aterrizar justo por encima de nuestra velocidad mínima de vuelo pero no por debajo de la misma. Y tenía que hacer que todas estas cosas sucedieran al unísono[14].

Una de las razones por la que el capitán Sullenberger pudo salvar con éxito todas las vidas a bordo del vuelo 1549 se debe a que él había previamente practicado fallas del motor en una simulador de vuelo. El capitán Sullenberger fue capaz de aprovechar su experiencia en el simulador de vuelo para simular, con precisión y rapidez, los posibles resultados de un retorno al aeropuerto LaGuardia, un desvío al aeropuerto Teterboro y, finalmente, un aterrizaje en el río Hudson. El patrimonio de los modelos mentales del capitán Sullenberger le permitió tomar una buena decisión basada en efectivos simulacros mentales.

A diferencia de los aviones en vuelo, las situaciones más cotidianas no tienen una computadora de simulacro. Sin embargo, eficazmente entramos en un simulacro de ideas cuando escribimos. Según la autora Janet Emig, «La escritura conecta los tres tiempos principales de nuestra experiencia [pasado, presente y futuro] para darle sentido. Y los dos modos principales por los que estos tres aspectos están unidos son el proceso de análisis y síntesis»[15]. En otras palabras, la escritura conecta las ideas y los hechos en un sentido relacional y temporal, creando abundantes patrones para usarlos a través de nuestro patrón de reconocimiento cerebral.

Cuando escribimos, estamos esencialmente redactando una historia a través de una serie de simulacros mentales sobre hechos, ideas y relaciones. Los autores Chip y Dan Heath afirman que «las historias son como simulacros de vuelo para el cerebro»[16]. La razón es que no podemos pensar una historia sin simularla mentalmente. La investigación sugiere que simular mentalmente un suceso activa las mismas partes del cerebro como si verdaderamente se experimentara el suceso en sí. En un estudio sobre el tema, los sujetos quienes imaginaron tocarse la piel, activaron el área del cerebro asociada con la percepción táctil. Los sujetos que imaginaron una luz centelleante activaron el área de la percepción visual del cerebro[17]. De hecho, el simulacro mental es tan poderoso que puede mejorar el rendimiento físico. Un estudio efectuado a más de 3.000 sujetos reveló que practicar mentalmente las tareas, tales como tocar un instrumento musical o el patinaje artístico, produce un beneficio de 66 por ciento de mejora en el rendimiento de la misma práctica física[18].

Mientras al escribir mentalmente simulamos historias acerca de ideas o relaciones, nuestros modelos mentales simultáneamente se hacen más abundantes y más precisos. Nuestro cerebro se vuelve más eficaz simulando posibles resultados, lo que nos hace mejores solucionadores de problemas, mejores tomadores de decisiones y, en última instancia, mejores pensadores. Como un piloto en un simulador de vuelo, el tiempo que se pasa escribiendo es similar a practicar cómo pensar en un simulador de pensamiento. Al igual que un piloto puede reproducir un simulacro de vuelo para evaluar su rendimiento, también los escritores pueden examinar de manera crítica sus propias ideas desde múltiples perspectivas.

Una palabra en PowerPoint

Escribir coherentemente acerca de una idea es lograr una comprensión íntima de la misma a través del simulacro mental. Componer un relato coherente requiere que el escritor describa, de manera clara, la naturaleza de las ideas y relaciones— causales, coralarias o de alguna otra forma[19]. Sencillamente, no se puede escribir correctamente sin llegar a un conocimiento profundo de la materia.

Por otro lado, resulta relativamente fácil producir una presentación de PowerPoint sin entender claramente el tema. Se puede cortar, pegar y reorganizar las frases concisas para producir la ilusión de pensamiento y comprensión. A menudo, las sesiones informativas de PowerPoint circulan dentro de las organizaciones como comunicación independiente, lo que puede conducir a una malinterpretación de ideas. El Coronel retirado del Cuerpo de Infantería de Marina T.X. Hammes lamentó el uso generalizado de PowerPoint en un ensayo de las Fuerzas Armadas titulado *«Dumb-dumb bullets»*. Hammes sostiene que la escritura es un mejor método de comunicación que el sentarse a ver una presentación de diapositivas:

> La mayoría de las personas que realmente ven la presentación informativa obtienen una imagen incompleta de las ideas presentadas. Algunos presentadores de sesiones informativas intentan mejorar el resultado escribiendo párrafos enteros en la sección de notas informativas en la diapositiva. Francamente, un documento escrito es un mejor formato que el PowerPoint. Si el concepto requiere contar con párrafos completos—y muchos así lo requieren— entonces deben escribirse en un documento adecuado y distribuirse con antelación[20].

La investigación empírica apoya más la idea de Hammes que las ideas fragmentadas, como las frases concisas y notas de sesiones informativas a menudo encontradas en las presentaciones de PowerPoint, que cuando se trata de aprender, no son tan efectivas como la escritura. George E. Newell de la Universidad de Kentucky analizó cuán bien los estudiantes aprendieron en función de si tomaron apuntes, escribieron respuestas cortas a las preguntas del estudio, o escribieron ensayos completos. Los tres métodos analizados en el estudio de Nowell proporcionan una buena analogía para comparar las PowerPoint con los estudios del estado mayor y similares documentos por escrito. Los apuntes y las respuestas cortas son similares a las frases concisas y a las notas en las presentaciones de PowerPoint de sesiones informativas, respectivamente, mientras que la escritura del ensayo es similar a la redacción de los documentos del estado mayor.

Newell estableció que el escribir ensayos permitió que los estudiantes «produjeran un conjunto consistente de asociaciones más abstractas de los conceptos clave más que tomar apuntes o responder las preguntas del estudio»[21]. Newell sugiere que la naturaleza de escribir un ensayo es responsable de la enseñanza a nivel superior.

> [Cuando] contesta las preguntas del estudio… el escritor solo puede considerar la información en segmentos aislados. Por lo tanto, si bien se genera una gran cantidad de información, jamás se integra en un contexto coherente y, a su vez, en las propias ideas de los estudiantes. La redacción de ensayos, por otra parte, requiere que los escritores…integren los elementos del pasaje en prosa a sus conocimientos sobre el tema, en lugar de dejar la información en pedacitos aislados[22].

La Taxonomía Revisada de Enseñanza de Bloom (ver figura) sustenta la teoría de Newell y proporciona una idea de por qué PowerPoint no resulta eficaz como un medio para la reflexión. La redacción es un proceso dialectico tanto de análisis como de síntesis[23]. El análisis, proceso de separar las ideas en pequeñas ideas, se encuentra en el medio de la Taxonomía de Bloom. En contraste, la síntesis, proceso de elaboración de ideas para crear grandes ideas, los modelos mentales (patrones) e incluso, nuevas ideas, constituye el más alto nivel del aprendizaje cognitivo[24]. Cuando escribimos, constantemente estamos analizando las ideas en procesos cognitivos de orden inferior, entonces intentamos hacer que diferentes ideas tengan sentido en el proceso de síntesis de orden superior. PowerPoint no exige incursión cognitiva en el reino de la síntesis. Las frases concisas de PowerPoint son producto de un simple análisis, pedacitos de datos independientes sin contexto y arcas de historias generales que nuestro cerebro necesita para elaborar modelos mentales. Por supuesto, un informador bien calificado puede ofrecer la síntesis necesaria para que las diapositivas tengan sentido; sin embargo, a diferencia de la escritura, el medio en sí no obliga a que se haga la síntesis. Además, las diapositivas a menudo se distribuyen como un producto independiente, sin un informador que proporcione el contexto necesario.

Dicha dialéctica de análisis-síntesis es fundamental para el pensamiento y la toma de decisiones en un entorno competitivo. El gran estratega estadounidense, Coronel John Boyd, llamó a este proceso «Motor de la dialéctica» el cual describe en su ensayo titulado «Destrucción y creación»:

> [S]e puede forjar un nuevo concepto mediante la aplicación de la deducción destructiva y las operaciones mentales de inducción. Además, recuerde que, para realizar estas operaciones mentales de dialéctica, primero tenemos que romper el patrón conceptual rígido, o patrones arraigados firmemente en nuestra mente.
>
> Luego, tenemos que encontrar algunas cualidades, atributos u operaciones comunes para enlazar los hechos, percepciones, ideas, impresiones, interacciones y observaciones como posibles conceptos para representar al mundo real. Por último, se debe repetir esta separación y reestructuración hasta tanto se elabore un concepto que comience a coincidir con la realidad. De esta manera, encontramos que la incertidumbre y el desorden generado por un sistema concebido internamente, hablando con uno mismo, puede ser compensado saliéndose del mismo y creando un nuevo sistema.
>
> En pocas palabras, la incertidumbre y el desorden relacionado pueden ser disminuidos mediante el directo artificio de crear un concepto más alto, más amplio y más general para representar la realidad[25].

Boyd teorizó que en un ámbito competitivo, el competidor que pueda llevar a cabo este proceso, de manera rápida y con mayor precisión que el oponente, prevalecerá, en última instancia[26]. En la actualidad nos referimos a este proceso como «meterse dentro del ciclo de decisión de nuestro oponente».

> …tenemos que hacer la buena redacción una parte visible de las operaciones cotidianas del Ejército. Limpiar todos los correos electrónicos es un paso necesario.

La interacción de Boyd sobre la deducción e inducción efectivamente describe el proceso cognitivo de la redacción. La redacción requiere que el autor encienda su motor dialéctico, pero más importante, le permite al autor analizar, de manera crítica, el funcionamiento de ese motor al plasmar en un papel los procesos cognitivos. Las ideas de Boyd encajan con la descripción de Emig sobre la escritura como un proceso de conexión que enlaza el pasado, presente y futuro mediante el análisis y síntesis[27].

Evidentemente, la redacción formal es la mejor manera de fomentar un pensamiento claro entre los oficiales del Ejército. Por otra parte, el actual paradigma de cortar y pegar de PowerPoint que tiene el Ejército, está socavando la capacidad de nuestros oficiales para sintetizar y pensar claramente acerca de temas críticos. A fin de resolver este problema, los mandos del Ejército necesitan colocar nuevamente la redacción como una destreza de liderazgo indispensable.

Hacia el renacimiento de la redacción

Un área evidente en donde empezar un renacimiento de la redacción es en el sistema de educación de nuestros oficiales. Si bien a los oficiales de grado superior rutinariamente se les exige escribir en los cursos dictados en la Escuela de Comando y Estado Mayor y en la Escuela de Guerra del Ejército, los cursos de compañía para los oficiales están menos centrados en la redacción. Tenemos que remediar esta situación exigiéndoles a los oficiales que rutinariamente redacten desde el inicio de sus carreras. La redacción necesita ser parte de todo curso de educación para oficial comenzando desde antes de su nombramiento y continuar a través del Curso básico para Oficial y el Curso profesional para capitán.

Las revistas profesionales constituyen un fantástico medio para que los oficiales compartan pensamientos y experiencias a través de la escritura. Los comandantes deben alentar a sus oficiales a escribir artículos y enviarlos a estas publicaciones. El Almirante James Stravidis estimula a los oficiales de todo grado a escribir a fin de que sus artículos se publiquen:

> Atrévase a leer y a desarrollar su comprensión. Esculpa el tiempo para pensar y formar nuevas ideas. Atrévase a hablar y a cuestionar los supuestos y conocimientos aceptados si su opinión difiere de las de ellos. Tenga el valor de escribir, de publicar sus escritos y de ser escuchado. Exponga sus ideas y sea parte integral del diálogo[28].

Los comandantes deben establecer programas de redacción profesional junto con sus programas de lectura profesional. El cuerpo de oficiales del Ejército de EUA cuenta con una sólida tradición de lectura profesional. Nuestros mandos principales publican listas de lectura profesional para guiar a los líderes en sus tareas de lectura. Muchos comandantes de unidad también publican listas de lectura. Desgraciadamente, nuestra ética de redacción profesional no es tan sólida, y es lamentable porque cuando se combina la redacción con la lectura, se produce un pensamiento de gran alcance.

Las investigaciones realizadas sobre este tema han demostrado que la lectura y la redacción, en conjunto, producen un mejor discernimiento que el solo leer o escribir. En un estudio realizado, los investigadores asignaron a 137 estudiantes universitarios la lectura de un tema, escribir sobre el mismo o ambas cosas. Los investigadores encontraron que los estudiantes que leyeron y escribieron tuvieron un pensamiento más crítico y estaban más dispuestos a cambiar su perspectiva sobre el tema que los estudiantes que solo leyeron o escribieron. Los investigadores concluyeron que la lectura y la escritura,

conjuntamente, forman una relación «simbiótica», que conduce a un mejor discernimiento[29].

Por último, tenemos que hacer la buena redacción una parte visible de las operaciones cotidianas del Ejército. Limpiar todos los correos electrónicos es un paso necesario. Los mandos, en todos los niveles, deben exigir una correspondencia electrónica limpia, clara y concisa. También necesitamos reintegrar la redacción formal en el trabajo de nuestro estado mayor. Los comandantes deben considerar requerir que los oficiales del estado mayor produzcan documentos por escrito para tratar asuntos clave en lugar de presentaciones de diapositivas en donde cortan y pegan. Los mandos deben relegar las presentaciones de PowerPoint al lugar que le corresponde, una herramienta secundaria, aumentando la importancia de los medios de comunicación de escritura y discusión.

El entorno operativo actual exige que los oficiales del Ejército puedan pensar de manera creativa y crítica. La redacción puede ayudar a los oficiales del Ejército a desarrollar estas destrezas de pensamiento. La redacción es más que un simple medio de expresión del pensamiento, es un medio de crear pensamientos. Sin embargo, el desmedro en la redacción dentro del cuerpo de oficiales del Ejército de EUA, combinado con una sobre-dependencia de PowerPoint y del correo electrónico, resulta una amenaza para el pensamiento claro y crítico. Los oficiales del Ejército deben regresar a la redacción como medio principal de comunicación. Ya sea en revistas profesionales, documentos del estado mayor u otros medios, el retorno a la redacción como elemento principal garantizará que el cuerpo de oficiales del Ejército tenga las destrezas de comunicación y pensamiento necesarias para dirigir a nuestro Ejército. ■

Notas

1. U.S. Department of Education, National Assessment of Education Progress, the Nation's Report Card: Writing 2007 (April 2008), Deborah Salahu-Din, Hillary Persky, and Jessica Miller, https://nces.ed.gov/nationsreportcard/pdf/main2007/2008468.pdf (20 de febrero de 2011), págs., 9, 37.

2. Dillon, Sam, «What Corporate America Can't Build: A Sentence», New York Times, 7 de diciembre de 2004, http://www.nytimes.com/2004/12/07/business/07write.html?_r=1&pagewanted=print&position= (20 de febrero de 2011).

3. Casner, Jill – Lotto y Mary Wright Benner, Are They Really Ready To Work? Report (New York: the Conference Board, 2006), p. 14, http://www.p21.org/documents/FiNal_rePOrt_PDF09-29-06.pdf (21 de febrero de 2011).

4. The National Commission on Writing, Writing: A Ticket to Work … Or a Ticket Out, Research Report (New York: College Entrance Examination Board, 2004), p. 4, http://www.collegeboard.com/prod_downloads/writingcom/writing-ticket-to-work.pdf (20 de febrero de 2011).

5. Hammes, T.X., «Dumb-dumb bullets: As a decision-making aid, PowerPoint is a poor tool». Armed Forces Journal, 2009, http://www.armedforcesjournal.com/2009/07/4061641/ (21 de febrero de 2011).

6. Entrevista de Larry Lust por Trent Lythgoe, Personal Interview (1 de marzo de 2011).

7. Gage, John T., «Why Write?» in The Teaching of Writing: National Society for the Study of Education Yearbook, David Bartholomae and Anthony Petrosky (Illinois: University of Chicago Press, 1986), p. 24, http://books.google.com/books?id=BJDzlsiij6oC&pg=Pa8&dq=John+t.+Gage&hl=en&ei=Xv-v0tcfuaovpgQfd54vG&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCwQ6aewaQ#v=onepage&q=John%20t.%20Gage&f=false (6 de marzo de 2011).

8. Menary, Richard, «Writing as Thinking», Language Sciences, p. 29, no. 5 (septiembre de 2007), p. 631, http://uow.academia.edu/RichardMenary/Papers/92516/Writing_as_Thinking (6 de marzo de 2011).

9. Murray, Donald M., «Internal revision: A process of discovery», in Research on Composing: Points of Departure, ed. C.R. Cooper and l. Odell, 85-104, Urbana, Il: National Council of Teachers of English (1978), cited in David Galbraith, Writing as a Knowledge-Constituting Process, report (paper presented at the 3rd international Santa Barbara Conference on Writing Research, págs., 22-24 febrero de 2008), p. 138, https://secure.lsit.ucsb.edu/writ/wrconf08/Pdf_Articles/Galbraith_Article.pdf (6 de marzo de 2011).

10. Klein, Gary, Sources of Power (Cambridge: the Mit Press, 1999), p. 53.

11. Federal Aviation Administration, «Full Transcript of Aircraft Accident, AWE1549, Nueva York, 15 de enero de 2009», FAA Memorandum dtd. 15 enero de 2009, p. 3, http://www.faa.gov/data_research/accident_incident/1549/media/Full%20transcript%20l116.pdf (6 de marzo de 2011).

12.Entrevista de Chesley Sullenberger por Katie Couric, Sully On The Record (8 de febrero de 2009), http://www.cbsnews.com/video/watch/?id=4778932n (21 de febrero de 2011).

13. Ibídem.

14. Ibídem.

15. Emig, Janet, «Writing as a Mode of Learning», College Composition and Communication 28, no. 2 (mayo de 1977): p. 127, http://www.jstor.org/pss/356095 (21 de febrero de 2011).

16. Heath, Chip y Heath, Dan, Made to Stick: Why Some

Ideas Survive and Others Die (New York: Random House, 2007), p. 213.

17. Davidson, Richard J., y Schwartz, Gary E., «Brain mechanisms subserving self-generated imagery», Psychophysiology 14 (1977), 598-602, citado en Mark R. Dadds et al., «imagery in Human Classical Conditioning», Psychological Bulletin 233, no. 1 (1997): p. 91, http://www2.psy.unsw.edu.au/Users/Mdadds/Publications/Dadds,%20Bovbjerg,%20redd,%20+%20Cutmore,%201997.pdf (20 de febrero de 2011).

18. Driskell, James E., Copper, Carolyn y Moran, Aidan, «Does Mental Practice Enhance Performance?» Journal of Applied Psychology 79 (1994): 481-492. Cited in Heath and Heath, Made to Stick, p. 213

19. Emig, p. 126.

20. Hammes, «Dumb-dumb bullets».

21. Newell, George T., «Learning from writing in two content areas: A case study/ protocol analysis», Research in the Teaching of English, 18 (1984), 275, citado en Charles Bazerman et al., Reference Guide to Writing Across the Curriculum (West Lafayette, Indiana: Parlor Press llC, 2005), p. 59, http://wac.colostate.edu/books/bazerman_wac/wac.pdf (6 de marzo de 2011).

22. Newell, p. 282, citado en Bazerman et al., Guía de Referencia. P. 59.

23. Emig, p. 127.

24. Overbaugh, Richard , «Bloom's taxonomy», http://www.odu.edu/educ/roverbau/Bloom/blooms_taxonomy.htm (1 de marzo de 2011).

25. Boyd, John, «Destruction and Creation», ensayo sin publicar, 13 de septiembre de 1976, 7, http://pogoarchives.org/m/dni/john_boyd_compendium/destruction_and_creation.pdf (6 de marzo de 2011).

26. Boyd, p. 7.

27. Emig, p. 127.

28. Stavridis, Jim, «Read, Think, Write, and Publish», Proceedings, 2008: 19, http://www.usni.org/userfiles/file/Aug%20Pro/Stavridis%20Aug%2008.pdf (21 de febrero de 2011).

29. Tierny, Robert J., et al., «The Effects of Reading and Writing Upon Thinking Critically», abstract, Reading, 1989, http://www.bridgew.edu/library/cags_projects/lthomson/web%20page/tierney.htm (21 de febrero de 2011).