

AGOTAMIENTO DE LA PLANA MAYOR

Mayor Stephen H. Bales, Ejército de EUA

LOS COMANDANTES DEBEN tomar la iniciativa proactivamente para reducir las condiciones que causan la pérdida de una máxima eficacia a sus planas mayores. Fortalecer a la Plana Mayor por medio de una gestión creativa puede ayudar a prevenir el desgaste de eficacia que provocan el agotamiento sistemático de la Plana Mayor y las condiciones operacionales actuales.

Durante mi rotación en la Operación *Iraqi Freedom* (OIF) entre los años 2006 y 2008, *CNN* y otras agencias noticiosas hicieron reportajes sobre el debate actual respecto del número y duración de los despliegues de tropas norteamericanas. Cuando el Ejército extendió la duración del despliegue de mi unidad a 15 meses, mis primeros pensamientos fueron: “Los soldados fueron desplegados por tres años o más en la IIGM. No dormimos en el lodo mientras llueve y nos dan 15 a 18 días de vacaciones en EUA. La vida aquí no es tan mala”. El Ejército instala a la mayoría de los soldados desplegados a Irak en edificios climatizados que disponen de energía eléctrica, calefacción y aire acondicionado. Generalmente se ubica a los soldados en dormitorios para dos, los que disponen de baños y duchas con agua caliente y fría a una distancia de 30 metros. Los soldados no están en contacto constante con el enemigo por largas temporadas como en la IIGM. La mayoría de los soldados reciben uno o más días de descanso a la semana, se les asigna un mínimo de tareas y no ejecutan patrullas de combate.

Aunque los soldados durante la IIGM no gozaron de las comodidades que nuestros soldados tienen hoy en día, pocos pasaron de 12 a 15 meses seguidos en un ambiente de combate. La mayoría participó en operaciones de 90 a 100 días de duración y luego eran replegados del frente para descanso y recuperación de dos semanas hasta dos meses o más. Tanto los soldados como los oficiales de la Plana Mayor descansaban. El programa actual de 15 a 18 días de permiso para ausentarse del ambiente de combate, ofrece licencias sólo a individuos y no aborda el agotamiento colectivo de la Plana Mayor a consecuencia de un empleo prolongado. Esta práctica presenta peligros reales asociados al debilitamiento en el trabajo de equipo.

El Mayor Stephen H. Bales recibió su licenciatura de la Academia Militar de EUA. Fue desplegado a Irak con el 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería en apoyo de la Operación Iraqi Freedom desde 2006 hasta 2008 donde sirvió como el oficial ejecutivo de batallón y como ingeniero del equipo de combate de brigada encargado de las operaciones de reconstrucción para el 4º Equipo de Combate de Brigada. Sus destinaciones anteriores incluyen diversas posiciones de mando y estado mayor en Corea, Australia y EUA continental. Actualmente, sirve como ingeniero asistente para el Distrito de Louisville [estado de Kentucky] del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EUA.

FOTO: Tropas de la 1ª División Blindada del Ejército de EUA escuchan al General John Abizaid, comandante del Comando Central de EUA, en el centro de operaciones tácticas dentro de un palacio antiguo de Saddam Hussein en Tikrit, Irak, el 4 de mayo de 2004.

(AP, Christopher Morris)

En mi calidad de joven subteniente al inicio de la década de los 90, observé con frecuencia cuadros informativos del Ejército en los cuarteles generales de nivel división, brigada y batallón mostrando a un soldado cansado y sucio con la frase, “Oficial de Plana Mayor, haz bien tu trabajo. Su vida depende de ello”. La Guerra contra el Terrorismo en Irak y Afganistán pone el tema sobre la mesa.

Oficiales de Plana Mayor de diversos escalones elaboran órdenes para el cumplimiento de misiones con objetivos estratégicos y operacionales que repercuten hasta los niveles de pelotón, sección y, a veces, hasta el de soldados individuales. Por ello, algunos sostienen que estamos entablando la Guerra contra el Terrorismo casi en su totalidad en el nivel de compañía y hacia abajo. Estoy de acuerdo. Los comandantes de división, de Equipo de Combate de Brigada (*BCT*) y de batallón no llegan y cambian el curso de la batalla con su mera presencia y fuerza de voluntad. En las calles y desiertos polvorientos de Irak y Afganistán, las acciones tomadas por los líderes de escuadra pueden tener a menudo un impacto considerable y duradero, a nivel operacional e incluso estratégico.

Por estas mismas razones, la Plana Mayor es más importante que nunca. Necesita emplear un análisis bien razonado, intelecto y experiencia para captar la intención y orientaciones del comandante, convirtiéndolas en planes y órdenes ejecutables, coordinados, sincronizados y con los recursos apropiados, para la compañía, pelotón y escuadra.

Saturación de información y reuniones

Nuestras unidades, particularmente nuestras planas mayores, gozan de una capacidad de comunicaciones nunca antes vista. La Red Conjunta de Capacidad de Transporte (*JNTC*) proporciona una gama completa de conexiones integradas de comunicación de voz y datos segura y no segura que muestran el cuadro de la situación operativa y una transmisión de informaciones casi en tiempo real. Los comandantes y oficiales de Plana Mayor pueden acceder a la información sobre las áreas de operación o interés con el clic de un ratón. Abundan los equipos de colaboración. Las planas mayores pueden acceder a (o ser

alimentados a la fuerza) tanta información hasta tal punto de que pueden experimentar una saturación de información.

Como un ejemplo, cuando estuve en Irak encuadrado en la Plana Mayor del 4º Equipo de Combate de Brigada de la 1ª División de Caballería, tenía en mi escritorio un teléfono con capacidad de transmisión segura de voz (*VOIP*) y una computadora portátil conectada con una red de Internet militar clasificada, más un teléfono de transmisión no segura a través de Internet así como una computadora portátil conectada a una red de Internet no clasificada. En mi calidad de ingeniero del *BCT*, envié y recibí un promedio de 60 correos electrónicos cada día en ambos sistemas. Cuando fui oficial ejecutivo de batallón, el promedio incrementó aproximadamente a 100. Los oficiales jefes de área de la Plana Mayor recibieron un promedio de más de 150 al día. Este bombardeo de correspondencia electrónica puede abrumar a los oficiales de Plana Mayor con facilidad, agotar la energía de su personal y focalizar la atención de todos hacia dentro en lugar de hacia fuera. La comunicación oral puede ser extraña porque los miembros de la Plana Mayor están demasiados ocupados oprimiendo la tecla “enviar”. Un diálogo significativo se transforma en la excepción y su capacidad auditiva disminuye con el tiempo.

El *BCT* u oficial de Plana Mayor de batallón promedio en Irak asiste entre 10 y 12 reuniones de rutina a la semana y de éstas el comandante participa en la mitad o más. Esta rutina refleja el generalizado ritmo de combate de plana mayor que ha empleado el Ejército por décadas. Estas reuniones consideran la sincronización y coordinación de la Plana Mayor, grupos de trabajo, operaciones e inteligencia, actualización de la situación al comandante y reuniones de mantenimiento. Además, las reuniones extraordinarias incluyen las exposiciones de las órdenes de operaciones, sesiones del Proceso Militar de Toma de Decisiones (*MDMP*) o las siempre populares exposiciones para las visitas distinguidas, las cuales ocurren un promedio de dos veces al mes. Tal itinerario no nos brinda mucha oportunidad de pensar, analizar o discutir problemas con otros miembros de la Plana Mayor. Siempre estamos preparándonos para la próxima reunión o exposición.

“Yo sé lo que quiere el jefe”

¿Qué producen este ritmo de combate interminable, una disponibilidad de información sin precedentes y el extenso programa de trabajo? La respuesta es simple el agotamiento de la Plana Mayor. El agotamiento tiene un impacto negativo en nuestra capacidad para entender la orientación del comandante y elaborar planes y ordenes eficaces, disminuyendo de esta forma la eficacia de la unidad subordinada. Existen tres fenómenos casi universales en el actual ambiente de despliegue saturado de información—

- la autocomplacencia
- la pérdida de creatividad
- el tomar atajos

Finalmente, el soldado paga en el terreno un precio alto por nuestro agotamiento.

Un síntoma inicial del agotamiento de la Plana Mayor es lo que muchos llaman el síndrome de “la siguiente diapositiva”, el cual se origina en nuestro insaciable apetito por los productos visuales, los que podemos exponer, archivar y llevar a la columna vertebral del sistema de *JNTC*. Las planas mayores llegan a un punto en el cual piensan que han identificado tanto el esquema como el contenido deseado por el comandante con una certeza mecánica casi absoluta. El trabajo de grupo y otras reuniones preparatorias previas a la exposición al comandante se convierten en reuniones de análisis de diapositivas. Esta tiranía técnica ha llegado a ser una norma en las planas mayores operacionales del Ejército a lo largo de los años, siendo una novedad exclusivamente en los empleados medios. Los lectores reconocerán que se toma más en cuenta la forma que la calidad del contenido. El que preside la reunión revisa la presentación en diapositivas y repite continuamente “siguiente dispositiva” hasta que la reunión se termina. Hay poca discusión, pensamiento o análisis de fondo del problema tratado. La persona o sección que elaboró las diapositivas tiene las respuestas, por lo tanto no se necesita profundizar más sobre el tema.

El síndrome de la “diapositiva siguiente” produce complacencia, primer efecto adverso del agotamiento provocado por un trabajo excesivo en el actual ambiente de despliegue, caracterizado por una saturación de información. Si un miembro de la Plana Mayor tiene la energía suficiente para ver más allá de la información presentada en la

diapositiva e identificar preguntas que requieran respuestas o discusión adicional, pronto se abstiene de hablar puesto que los subcomandantes, así como los oficiales ejecutivos y de operaciones habitualmente le ignoran o marginan. El grado de complacencia se incrementa. El miembro de la Plana Mayor con un dato esencial de información puede muy bien ser un suboficial analista de inteligencia que participa en la reunión, pero no alzará la voz cuando observa a los capitanes y mayores callados o marginados con regularidad.

Si esta situación continua, la Plana Mayor pierde su capacidad de creatividad con el tiempo, elude el análisis y se limita simplemente a traspasar información al comandante. No hace recomendaciones al comandante, espera que el entregue las recomendaciones o elabore los cursos de acción. Los miembros de la Plana Mayor bajo tales circunstancias no piensan; simplemente reaccionan a la próxima crisis o al siguiente trozo de información que imponga una acción. Si la Plana Mayor ejecuta el *MDMP*, se convierte en un ejercicio de comprobación de puntos en una lista de chequeo ausente de creatividad, renuente al riesgo y carente de planeamiento. La creatividad de la Plana Mayor prácticamente desaparece. Este constituye el segundo efecto adverso del agotamiento producido por un trabajo excesivo en el actual ambiente de despliegue saturado por la información.

Los comandantes a menudo elogian el pensamiento innovador. Sin embargo, en el ciclo de vida de la Plana Mayor de este momento, sus integrantes y secciones pronto prefieren quedarse en su “terreno conocido”, ocupándose de asistir al sinnúmero de reuniones y orientaciones tediosas. El “terreno conocido” de cada oficial sólo es tan grande como la pantalla del computador frente a él. “Pensar de manera innovadora” exige hacer el esfuerzo de mirar la pantalla del oficial sentado a la izquierda o derecha de uno. No existe creatividad a nivel individual ni a nivel colectivo. Los miembros de la Plana Mayor o secciones hacen aportes estandarizados al plan de acción para enfrentar la crisis en curso y continúan con la siguiente tarea. Todos los oficiales de la Plana Mayor, en algún momento, pueden entrar en esta fase de pesadez y desánimo. Soy tan culpable de esto como mis colegas en los niveles de *BCT* y de batallón.



AP, Jacob Silbertberg

Un sargento del Cuerpo de Infantería de la Marina de EUA descansa durante la realización de operaciones en Parwana, Irak, el 6 de agosto de 2005. El agotamiento provoca una reacción en cadena para aquéllos que hacen contacto cotidiano con el enemigo.

El último fenómeno y tal vez la consecuencia más grave del agotamiento de la Plana Mayor es el de tomar atajos. La rutina y el tedio pueden hacer que las formas se consideren más importantes que el fondo, culminando inevitablemente con la toma de atajos. Las planas mayores desisten del MDMP o lo abrevian hasta el punto de no corresponder con el planeamiento establecido en el Manual de Campaña (FM) 5-0. El más grave error cometido al abreviar el MDMP es el de asignar a un sólo oficial la tarea de elaborar un plan. Tal como lo establece el FM 5-0, “El planeamiento es un proceso dinámico de muchas actividades interrelacionadas”. Un oficial de Plana Mayor puede ser el oficial ejecutor, pero no debe ser el único que haga aportes al plan. Nuestro Ejército hoy cuenta con muchos oficiales inteligentes y con experiencia; sin embargo, pocos tienen el conocimiento para desarrollar un plan aceptable, realizable e integral sin la ayuda de otros miembros de la Plana Mayor.

Dadas las operaciones veloces que debe conducir el Ejército en el actual ambiente operacional, las planas mayores buscan atajos para concebir planes de operaciones con rapidez mientras realizan el MDMP en un ambiente restringido en tiempo. El FM 5-0 establece que el MDMP sólo puede ser acortado cuando la Plana Mayor comprende cada paso en el proceso, así como los requerimientos para producir los productos necesarios. El FM 5-0 señala que “omitir pasos en el proceso de planificación no es una solución” a la planificación en un ambiente con restricciones de tiempo. El punto central para la planificación en tal ambiente es la participación directa del comandante, así como su guía y dirección. Sin el aporte decisivo de los comandantes, los atajos tomados por planas mayores con frecuencia concluyen en una presentación de tres o cuatro diapositivas sobre una orden de ejecución. Estas presentaciones carecen del rigor de una orden escrita, así como del detalle necesario para una eficaz coordinación y sincronización del sinnúmero de recursos y capacidades disponibles ahora en el campo de batalla moderno e integrado.

A medida que escribía este artículo, busque ideas de algunos sabios en el Fuerte Leavenworth. Uno de estos sabios, un infante de marina veterano de la Guerra de Vietnam, resumía la importancia de la Plana Mayor como sigue: “Los recursos claves de una Plana Mayor eficaz son la agudeza de los procesos, la profundidad de entendimiento, la expresión clara y precisa de las materias y soluciones, la audacia y predisposición a asumir riesgos de acuerdo con la situación que se vive”. Sin embargo, cuando una Plana Mayor está agotada, pierde la profundidad de entendimiento. Evita los riesgos porque ha perdido la sensibilidad para evaluarlos. Desaparece toda la audacia y preocupación por su trabajo. El soldado en el campo de batalla paga el precio.

Rejuvenecer la Plana Mayor

¿Qué pueden hacer los comandantes, líderes de menor jerarquía y miembros individuales de la Plana Mayor para disminuir o superar su agotamiento? Las soluciones variarán de acuerdo con la organización interna de la Plana Mayor, las personalidades de sus miembros y las misiones de las unidades.

Los miembros individuales de la Plana Mayor juegan un rol para disminuir y sobreponerse al agotamiento de ésta. Los miembros de la Plana Mayor deben elaborar algún tipo de plan mental, físico y espiritual para ayudar a disminuir el nivel de estrés y mantener el grado de vigilancia y tenacidad. Aunque el trabajo de la Plana Mayor no es agotador en el sentido físico, el estrés produce un agotamiento que, con el tiempo, provoca fatiga y enfermedad. El agotamiento de uno o dos miembros clave de la Plana Mayor puede bajar la moral a toda ella. Dedicar tiempo personal para leer un libro, mirar una película o incluso tomar una siesta, por ejemplo, puede fortalecer a los individuos para combatir a largo plazo. Asistir a los servicios religiosos puede constituir un desahogo. Cada persona es diferente y es responsable de descubrir sus propios mecanismos para descansar y rejuvenecerse. Descubrí que escribir este artículo me ayudó a recuperar parte de mi capacidad de creatividad.

Sin embargo, las planas mayores son más que sólo un conjunto de individuos. Son equipos y por lo tanto deben actuar como equipo para contrarrestar el agotamiento. Esto puede ser tan simple como celebrar un día en que se galardona a alguien por “meter la pata”, programar una noche de película o cenas más prolongadas en los periodos de menor ritmo operacional. Conformar un equipo de Plana Mayor para que participe en pruebas atléticas o en deportes, como parte de un entrenamiento físico en grupo, brinda la oportunidad de disminuir el estrés y el aburrimiento y son herramientas para fortalecer equipos. Los Capellanes pueden ayudar a la Plana Mayor con la gestión del estrés. Dirigir mensajes de ánimo o “pensamientos del día” también puede ser útil. Los miembros de una Plana Mayor debieran estar dispuestos a hacer algo diferente, tal como cambiar los medios o la manera en que se expone al jefe. Esto puede ayudar a un miembro de la Plana Mayor a descubrir algo que necesita un cambio “en su senda” o incluso infundir energía a toda la Plana Mayor. Los líderes deben evaluar el riesgo y mitigarlo.

Finalmente, los comandantes contribuyen decisivamente a prevenir, identificar y superar el agotamiento de la Plana Mayor. El agotamiento

de la Plana Mayor es un riesgo auténtico y los comandantes deben poseer la creatividad para implementar medidas para controlar o disminuir los riesgos intrínsecos en lugar de asumir una actitud miope. Los comandantes deben tomar la iniciativa en forma interesada para impedir el agotamiento. Si ocurre, los comandantes deben reconocerlo con rapidez y tomar medidas para contrarrestarlo. Deben identificar los miembros claves de la Plana Mayor más susceptibles al agotamiento y darles un descanso. Otorgándoles un día libre a estos miembros claves de la Plana Mayor les permitirá descansar en lugar de malgastar la energía, acercándose al comandante para anticiparse a sus órdenes.

Gestionar proactivamente la licencia de descanso y recuperación de la Plana Mayor durante despliegues prolongados puede minimizar el agotamiento en el trabajo, pero balancear las exigencias de la misión requiere de un comandante innovador. No sería factible autorizar a todos los miembros claves de la Plana Mayor para que se tomen una licencia al mismo tiempo, de tal forma que puedan volver a trabajar sintiéndose rejuvenecidos. El comandante debe sincronizar los permisos de los miembros claves de su Plana Mayor con la suya con el fin de garantizar que el mando continúe en funcionamiento y sosteniendo las operaciones durante el despliegue. Además, si el comandante permite que sus oficiales claves tomen permisos demasiado pronto, estarán agotados a término del despliegue. Si les permite hacerlo demasiado tarde, perderán la creatividad a mediados del despliegue. Los comandantes deben evaluar la situación de manera prudente, tomar una decisión, impartir sus órdenes pronto y mantenerlas, incluso cuando los acontecimientos en el campo de batalla cambien, confiando que la previsión minimizará el grado de rendimiento decreciente que provoca el agotamiento. Las unidades del Ejército generalmente tienen un número suficiente de personal disponible en las secciones claves de las planas mayores, y los miembros de la plana mayor se sentirán agradecidos por la previsión en sus permisos, serán capaces de manejar sus expectativas y las de sus familias y se prepararan tanto mental como físicamente para la duración del despliegue.

Los comandantes también pueden superar el agotamiento rotando a los miembros de la

Plana Mayor donde sea posible. En los niveles de *BCT* y de batallón, las secciones de asuntos civiles, operaciones de información, operaciones psicológicas, aviación, policía militar, personal, servicio religioso y otros miembros de la Plana Mayor en campos determinados tienen un sólo oficial, con dedicación exclusiva dada su especialización, por lo tanto no existe ninguna posibilidad para rotarlos. Sin embargo, los comandantes pueden rotar al oficial ejecutivo, S3, S4, el coordinador de efectos y el oficial de apoyo de fuego y algunos miembros de la Plana Mayor no especializados tales como los que integran la sección de planeamiento. Los comandantes deben considerar tanto las ventajas de introducir nuevos miembros en la Plana Mayor, como las desventajas de disminuir la experiencia institucional en las funciones de la Plana Mayor e intereses del mando. ¿Vale la pena el riesgo de incorporar esta nueva energía a tener una curva de aprendizaje más pronunciada al introducir nuevas personas a la Plana Mayor por un corto plazo? Desde la perspectiva de un oficial de Plana Mayor, la respuesta sin duda alguna es sí. El aumento de energía superaría enormemente la pérdida de pericia, dado el ambiente de colaboración que generaría. Un comandante de *BCT* puede rotar a los oficiales de Plana Mayor dentro de ella, pero debe tomar en consideración el impacto que tendría en el nivel de batallón cuando se considere esa opción. Durante mi despliegue, observé este trabajo con diferentes grados de éxito.

Los comandantes también deben considerar cambiar los métodos de exposición. Algunos comandantes aborrecen las presentaciones de diapositivas. Algunos prefieren usar un mapa tradicional y un puntero, esclareciendo en forma detallada los desafíos y concibiendo la operación. Este método más antiguo tiene ventajas y desventajas. Por una parte, la Plana Mayor dedicará más tiempo a analizar y discutir la información, lo cual puede producir más cursos de acción. Además, la Plana Mayor será más meticulosa, puesto que deberá elaborar productos escritos tales como una orden de operaciones completa o minutas. En un sentido negativo, este método requiere mucho tiempo, no aprovecha las capacidades del sistema digital y los productos escritos no pueden ser difundidos tan rápidamente como las presentaciones digitalizadas.

Los comandantes también pueden evitar el tedio del trabajo cotidiano dedicando tiempo a enseñar, entrenar y orientar a sus Planas Mayores. Sacrificar una reunión u orientación para conducir una posevaluación con la finalidad de identificar las áreas donde se puede mejorar y las técnicas para hacerlo, constituye un riesgo calculado que vale la pena correr. Un comandante que enseña, entrena y orienta a su Plana Mayor puede ser la solución más apropiada para que esta se sobreponga al agotamiento. Los comandantes no deben temer volver a enseñar las lecciones aprendidas si la Plana Mayor las ha olvidado. A veces, reanimar a la Plana Mayor requiere de un compromiso personal y un cambio de actitud, en la forma de un recordatorio paternalista.

Conclusión

La guerra es una empresa peligrosa. Ella exige diligencia, creatividad, inteligencia y perseverancia. El éxito impone la sincronización de los recursos, la rápida diseminación de inteligencia y ejecución de órdenes. La Plana Mayor juega el rol más importante que nunca antes haya desempeñado en la historia de armas combinadas. El tedio prolongado que resulta de la ejecución de un cúmulo de actividades insignificantes durante los despliegues prolongados, en un ambiente saturado de información, puede provocar el agotamiento sistémico de la Plana Mayor, así como el fracaso, a veces con graves consecuencias.

Los tres fenómenos que ocurren casi universalmente debido al agotamiento—la autocomplacencia, la pérdida de creatividad y tomar atajos—ponen en peligro la misión de la unidad. En conjunto y sin exenciones, los tres pueden provocar desastres. Los miembros de la Plana Mayor pueden ayudar a identificar, impedir y superar el agotamiento de esta, pero los comandantes deben finalmente tomar la iniciativa para reducir el riesgo, fortalecer a la Plana Mayor e impartir orientaciones para la elaboración de los planes y ordenes para las unidades subordinadas. Los comandantes y las planas mayores deben trabajar estrechamente para lograr resultados sinérgicos; no les pueden fallar a los jóvenes soldados que luchan por ellos. **MR**