

# La perfección del proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta

Mayor David Oakley, Ejército de EUA



Durante una sesión de exposición de ideas al azar, un soldado del 3<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada, 1<sup>a</sup> División de infantería, escribe sus ideas en un pizarrón mientras asistía a una clase de "Arte del Diseño", 17 de agosto de 2012.

(Foto: Sargento Michael Lemmons, PAO 3<sup>er</sup> Equipo de combate de brigada, 1<sup>a</sup> División de infantería)

Dos aspectos distintos del diseño —según lo enseñado en la Escuela de Estudios Militares Avanzados (SAMS, por sus siglas en inglés), Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas— son el *espíritu de diseño* y el planteamiento práctico y metodológico, contenido en la *Army design methodology* (Metodología de diseño del Ejército, *ADM*, por sus siglas en inglés).<sup>1</sup> El espíritu de diseño no tiene nada que ver con procesos específicos o métodos determinados, sino una manera de pensar que valora la interconexión, complejidad

e incertidumbre en el mundo. El adoptar el *espíritu del diseño*, prepara a los planificadores del Ejército para la imprevisibilidad que define su ambiente operacional.<sup>2</sup> La *ADM* es el planteamiento práctico del Ejército para hacer frente a esa imprevisibilidad —proporciona a los planificadores un léxico común que permite una colaboración y comunicación eficaz.<sup>3</sup> Si bien la *ADM* mejora la planificación, los planificadores del Ejército deben recordar que el diseño no es un *proceso de toma de decisión militar perfeccionado 2.0*, sino una manera de pensar acerca de un ambiente operacional complejo.<sup>4</sup>

A fin de destacar los aspectos del diseño, en este artículo se pone en práctica un marco conceptual de *estructura del ambiente, estructura del problema y planteamiento operacional*. Este marco conceptual, derivado de la Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP) 5-0, *The Operations Process*, aclarará el planteamiento que usa la SAMS para enseñar el diseño, transmitir el valor del diseño a los planificadores militares e ilustrar los peligros de permitir que los aspectos prácticos de la *ADM* superen el espíritu del diseño.<sup>5</sup>

## La estructura del medio ambiente

La pregunta obvia cuando se intenta apreciar el diseño es, “¿por qué el diseño?” La respuesta viene de la dificultad de comprender los ambientes sociopolíticos confusos en donde los seres humanos viven y la necesidad de explorar estos espacios para comprenderlos. Un ambiente operacional es un sistema abierto caracterizado por la complejidad, incertidumbre e interdependencia.<sup>6</sup> Durante las operaciones, las fuerzas del Ejército no son una audiencia externa que visualiza el medio ambiente, sino una parte integral de un sistema; sus acciones afectarán el sistema de maneras indeterminadas.<sup>7</sup>

Si bien dentro de un sistema hay un fin determinado (es decir, todas las partes que componen un ambiente), no podemos lograr una comprensión total del mismo. Además, a menudo, somos incapaces de determinar la causa y el efecto debido a su separación en el tiempo y espacio.<sup>8</sup> Aunque nos gustaría disfrutar de la calidez confortable de la certeza, nuestro exceso de confianza es un producto de la arrogancia que podría llevar a un fracaso trágico. Incluso, cuando creemos que *conocemos* el problema y respondemos adecuadamente según nuestra *comprensión*, a menudo, reaccionamos a los síntomas superficiales y no al problema subyacente. A medida que mejoramos nuestra comprensión, lentamente desmantelamos el velo de la ignorancia que ha descansado cómodamente sobre nosotros.<sup>9</sup> Si bien aumenta nuestra comprensión y desarrolla nuestra confianza, los cambios en el ambiente pueden hacer nuestra comprensión fugaz y caer víctimas de un enemigo más insidioso que ignorante —la ilusión de la comprensión.<sup>10</sup>

## La estructuración del problema

Incluso, si los planificadores militares *podieran* comprender la naturaleza compleja de su ambiente y apreciar la dinámica de los desafíos que plantea, las fuerzas aún tendrían que hacer más que lograr la comprensión —se les asigna hacer algo, para lograr los objetivos. El problema es que en su búsqueda de *hacer algo*, a menudo introducen acciones irreflexivas en este complejo sistema. Nuestra acción irreflexiva no solo puede resultar en el fracaso para lograr los objetivos sino también puede llevar a más caos en el sistema.

Este es nuestro dilema: ¿Cómo podemos garantizar una acción útil para lograr nuestros objetivos dentro de un sistema abierto complejo y dinámico que es imprevisible y que se hace más complicado e indeterminado por nuestras acciones? Además, una vez que los

planificadores aprecian la complejidad del ambiente, cómo transmiten a otros sus conocimientos del ambiente para que la unidad desarrolle y mantenga una comprensión colectiva que permita la acción útil?<sup>11</sup>

## El planteamiento operacional

A fin de ayudar a que los planificadores aprecien su ambiente operacional y comprendan los diferentes problemas que plantea, la SAMS adopta un planteamiento doble. Los instructores intentan desarrollar en los estudiantes una apreciación más profunda del espíritu del diseño, mientras les proporcionan las herramientas prácticas que ofrece la ADM. Si bien la SAMS proporciona un bloque de instrucción centrado en el diseño, los instructores y el cuadro enseñan el espíritu del diseño (lo llaman la línea de esfuerzo) en todo el currículo. Constantemente, fomentan la adopción de los principios del diseño y desafían a los estudiantes a preguntar por qué, con el fin de aumentar la comprensión y permitir la acción útil. Este planteamiento integral orientado a inculcar el espíritu del diseño en los estudiantes de la SAMS, es comprensible si se considera que el diseño no es un proceso sino una manera de pensar. Una vez que los estudiantes de la SAMS comprendan el espíritu del diseño, se dan cuenta de que esta manera de pensar no se debe encender y apagar como si fuera un interruptor de luz, sino mantenerlo encendido durante todo el proceso de las operaciones (durante la planificación, preparación, ejecución y evaluación).

El aspecto práctico de la ADM (una segunda línea de esfuerzo) exclusivamente se imparte durante el bloque de instrucción “Diseño de arte operacional” en la SAMS. Si bien el aspecto práctico es útil, el propósito de la ADM no es tanto para educar la mente a fin de enfrentar la incertidumbre, sino más bien entrenar a oficiales de estado mayor en la planificación de los métodos y el lenguaje para comunicar su comprensión.

El planteamiento operacional doble de la SAMS en cuanto a combinar el espíritu del diseño y el aspecto práctico de la ADM, debe resultar en líderes reflexivos y humildes. Se convertirán en líderes conscientes de la tarea hercúlea de esforzarse para obtener una comprensión continua y comunicársela a los demás.

## La necesidad de saber el por qué

El filósofo alemán Friederich Nietzsche sarcásticamente dijo, “Si sabes el *por qué*, puedes vivir de cualquier *manera*.”<sup>12</sup> Dentro de la simple pero elocuente declaración de

Nietzsche está el reconocimiento de que el *cómo* no es tan importante como el *por qué* cuando se determina una acción útil. Lamentablemente, demasiado a menudo, como militares profesionales, estamos predispuestos a adoptar el *cómo*. El Ejército se enorgullece de su capacidad para recolectar y promulgar las tácticas, técnicas y procedimientos, y lecciones aprendidas. Siempre busca soluciones óptimas para los problemas percibidos. Enamorados con buscar el *cómo* para solucionar un problema, y alentados por la doctrina repleta de ejemplos sobre los mejores procesos, pasos y guías para satisfacer el apetito voraz del soldado por la acción, a menudo, los mismos no responden al *por qué*.

Las experiencias anteriores se tornan problemáticas cuando los soldados intentan desarrollar una comprensión a través de la perfección de un proceso, y no a través de la apreciación del ambiente. Por el contrario, el espíritu

del diseño adopta una humilde manera de pensar que acepta la incapacidad humana para lograr una comprensión completa. La fuerza del diseño descansa en apreciar las posibilidades dentro de un sistema abierto, en lugar de adoptar un proceso específico.

Si bien el aspecto práctico de la ADM puede proporcionar utilidad si su propósito y valor se comprenden correctamente, es importante apreciar que ningún planificador "percibe más que un pequeño parche del vasto tapiz de eventos", y ningún proceso o metodología cambiará este hecho.<sup>13</sup> Esta humilde noción debe permanecer en la mente de todos los planificadores para garantizar que él o ella no confunda el espíritu del diseño con la metodología práctica de la ADM. La perfección de proceso no es lo mismo que la comprensión perfecta. ■

*El Mayor David Oakley es un estratega del Ejército (área funcional 59) en el Ejército Norte de EUA. Se desempeñó en calidad de oficial civil de operaciones de estado mayor de la Agencia Central de Inteligencia y como contratista en el Centro Nacional de Contraterrorismo. Cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias Políticas de la Universidad Estatal de Pittsburg, una maestría en Administración Pública de la Universidad de Oklahoma, dos maestrías en Artes y Ciencias Militares de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. El Mayor Oakley también es aspirante a un doctorado de Estudios en Materia de Seguridad de la Universidad Estatal de Kansas. Oakley redactó este artículo mientras asistía a la SAMS de 2012 al 2013.*

## Referencias Bibliográficas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012), p. 2-4. Doctrine identifies the Army design methodology as one of three planning methodologies.
2. William E. Connolly, *A World of Becoming* (Durham, NC: Duke University Press, 2011), p. 127.
3. ADRP 5-0, p. 2-4.
4. Ibid.
5. Ibid., p. 2-6.
6. Yaneer Bar-Yam, *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge: NECSI [New England Complex Systems Institute], Knowledge Press, 2004), 27.
7. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 2006), 67.
8. Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture* (Oxford: Elsevier Books, 2006), págs. 33 y 49.
9. Samuel Freeman ed., *The Cambridge Companion to Rawls* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003). This is not the same concept as the "veil of ignorance" found in John Rawls' philosophy, which seeks to establish fairness and equality in decision making.
10. Daniel J. Boorstin, *The Discoverers* (New York: Knopf Doubleday Publishing, 2011), p. 86.
11. Celestino Perez Jr., "Una Guía Práctica para el diseño: Una forma de pensarlo y una manera de hacerlo" *Military Review* (mayo-junio de 2011): p. 40. En este artículo y en otros documentos y discusiones, Perez se refiere al objetivo y propósito de la acción.
12. Friederich Nietzsche, *Twilight of the Idols; or, How to Philosophise With the Hammer*, Richard Polt trans. (Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company, Inc., 1997), Kindle Edition, Kindle Location 87-89. One of Nietzsche's main points is the importance of questioning "idols" and not leaving anything sacrosanct, in order to increase understanding. Although Nietzsche was mainly focused on religion, his emphasis on constantly questioning and reassessing our reality is valuable to military professionals in conducting operations.
13. Marc Bloch, *The Historian's Craft* (Toronto: Alfred A. Knopf, 1953), 50.