



Como parte de las ceremonias internacionales en Ucrania conmemorando el 150° aniversario de la Guerra de Crimea, actores en uniformes de esa época cabalgan hacia el infame Valle de la Muerte, 4 de octubre de 2004, para recrear la «Carga de la brigada ligera», uno de los acontecimientos más famosos en la historia militar británica. Muchos historiadores están de acuerdo que las órdenes mal estructuradas y entregadas contribuyeron al fracaso del ataque.

(Foto: Kirsty Wigglesworth, Press Association Images)

La redacción eficaz para líderes del Ejército

El estándar redefinido de redacción del Ejército

Desirae Gieseaman

Día tras día, los comandantes inexpertos de una división de caballería y su pequeña brigada de caballería ligera esperan impacientemente la orden de ataque. Por fin llega, pero para el comandante de la división, la orden escrita parece ser «completamente confusa»¹. La situación se hace urgente. Con relaciones tensas en la cadena de mando y los medios de comunicación muy limitados por el ambiente austero y el terreno accidentado, los esfuerzos por adquirir la clarificación solo incrementan la confusión.

Por último, el comandante de la división piensa que comprende cuál objetivo debe atacar y transmite la orden. En este momento, el comandante de la brigada ligera lidera a más de seiscientos valientes soldados de caballería en un ataque del cual menos de dos tercios regresarán. Los «seiscientos nobles» de la brigada, luego celebrados en el querido poema de Alfred, Lord Tennyson, *The Charge of The Light Brigade, Memorializing Events in the Battle of Balaclava, October 25, 1854*, atacan el blanco incorrecto².

Si bien en el poema se celebra la valentía y los sacrificios de la brigada ligera, también alude a las deficiencias de liderazgo que llevaron a la tragedia, con la frase, «alguien había cometido un error garrafal»³. Entre estas deficiencias se encontraban órdenes mal elaboradas. Los lectores pretendidos —los comandantes de división y brigada— no pudieron comprender la misión ni la intención del comandante:

«Lord Raglan desea que la caballería avance rápidamente al frente—persiga al enemigo e intente impedir que se lleve sus cañones. La tropa de artillería a caballo puede acompañarlos. La caballería francesa está en su (flanco) izquierdo. Inmediato. (Firmado por el general) Airey»⁴.

Irónicamente, esta orden concisa —la última de cuatro órdenes, todas ambiguas— parece ser razonablemente coherente con la definición de *redacción eficaz* del Ejército de EUA: «redacción que puede comprenderse en una sola lectura rápida y es generalmente libre de errores gramaticales, ortotipográficos y de uso»⁵. La orden es una lectura rápida y el texto parece generalmente libre de errores. Una revisión de estilo demuestra que no hay verbos de voz pasiva. El significado de las palabras individuales, las frases y las oraciones parecen ser suficientemente claras—aun cuando hay oraciones incompletas y alguna

puntuación poco convencional. La orden aun parece ser consistente con el concepto de *órdenes tipo misión* del Ejército: «directivas que enfatizan a los subalternos los resultados que deben ser logrados, pero no cómo deben lograrlos»⁶.

Sin embargo, el hecho de que la orden no cumplió su función de comunicación demuestra que la legibilidad rápida —supuestamente lograda a través de la concisión y libre de errores gramaticales, ortotipográficos y de uso— no necesariamente significa eficacia, ni qué decir, comprensibilidad. El estándar de redacción del Ejército de EUA no hubiera podido hacer eficaz la orden final de la brigada ligera, a pesar de sus elementos válidos—aun si las competencias de los líderes militares británicos en ese entonces hubieran sido más satisfactorias.

El estándar de redacción del Ejército no proporciona el tipo de orientación a los soldados y civiles del Ejército de siglo XXI que necesitan para que lleguen a ser escritores eficaces. El Ejército necesita un nuevo estándar de redacción, uno que pueda enfatizar las funciones de redacción más que sus formas, uno que tome en cuenta el pensamiento y razonamiento eficaz que debe subyacer en las explicaciones eficaces.

Un estándar funcional enfatizaría las razones por las que escriben los líderes del Ejército y los procesos que usan para desarrollar y expresar sus ideas a los lectores deseados. Integraría las convenciones para varios tipos de productos escritos —sus formas— de manera que ayude a los escritores a aprender a usar hábilmente esas convenciones. Un estándar de redacción funcional ayudaría a los escritores a llegar a ser pensadores y comunicadores diestros porque los ayudaría a beneficiarse del poder sin parangón de escribir que mejoraría su pensamiento crítico y creativo.

No deben descartarse todos los aspectos del estándar de redacción tradicional del Ejército. Sus elementos perdurables simplemente deben ser comprendidos en términos de cómo apoyan un conjunto más grande para luego actualizarlos en base a situaciones modernas de redacción e investigación sobre la naturaleza de la redacción y la comunicación funcional.

En el presente artículo, se describe por qué la redacción del Ejército es eficaz cuando es funcional. En el mismo, se discuten algunos de los puntos fuertes y débiles del estándar de redacción tradicional del Ejército y se describe el papel crítico del *propósito*

para los escritores y lectores del Ejército. También se discuten brevemente los procesos que los escritores pueden usar para escribir eficazmente—con un enfoque en la planificación y, luego, se exploran algunos de los tipos de redacción en los cuales los escritores del Ejército usan las convenciones de varias autoridades. En último lugar, se propone un planteamiento práctico para que el Ejército se responsabilice por los estándares de redacción.

La redacción funcional

El significado simple en inglés de *eficaz* puede proporcionar un punto de partida para redefinir la redacción eficaz en el Ejército. *Eficaz* significa «adecuado para lograr un propósito, produce el resultado deseado o anticipado»⁷. Por una parte, un escritor puede considerar eficaz un producto si fue adecuado para lograr *el propósito del escritor*—si satisface el motivo, o motivos, del escritor. Por otra, un lector puede considerar eficaz un producto si proporcionó *el resultado esperado por el lector*—si satisfizo los motivos del lector. La redacción funcional satisface los dos al unir las intenciones de los escritores —los motivos para escribir— con las expectativas de los lectores deseados —los motivos para leer— dentro de una *zona de redacción funcional* (Figura 1).

La redacción en el Ejército es eficaz cuando es funcional, cuando satisface las intenciones del escritor y de los lectores deseados y logra los estándares adecuados de los procesos y convenciones de redacción. En la zona de redacción funcional, los escritores usan los pasos de los *procesos* de redacción y las convenciones de *productos* escritos para lograr la eficacia, mientras los productos y procesos siguen siendo subordinados a *propósitos* significativos. Cuando los escritores del Ejército combinan sus intenciones y las expectativas de sus lectores en la zona de redacción funcional, es más probable que ellos piensen, razonen y escriban eficazmente.

Basado en este concepto funcional, en la Tabla 1 se resumen los elementos esenciales de la redacción eficaz en el Ejército. En el mismo, se establece el

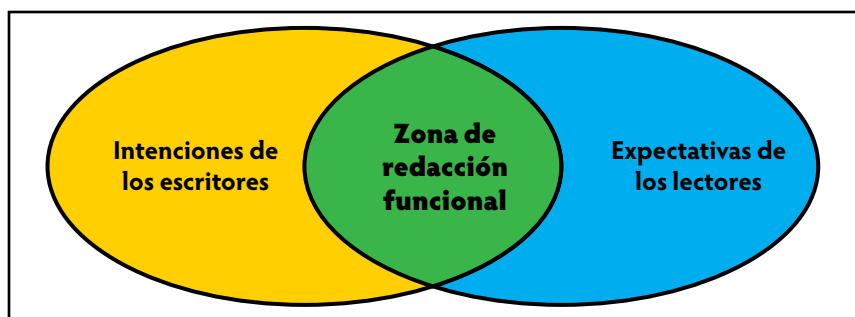


Figura 1. Donde convergen las intenciones de los escritores y las expectativas de los lectores

fundamento sobre el cual los líderes del Ejército podrían formular evaluaciones adecuadas para varios tipos de documentos, publicaciones o géneros literarios.

Parecidos al término conjunto *medida de eficacia*, los productos escritos verdaderamente eficaces deben apoyar «el logro de un estado final o un objetivo» que se determina principalmente por las expectativas de los lectores—sus motivos para leer⁸. Por ejemplo, en el transcurso de cumplir con una tarea asignada de redacción tal como un informe, el propósito del escritor debe convertirse en una versión refinada del propósito dado por la persona que será el lector. Si un supervisor o instructor asigna un informe que debe identificar y describir la solución de un problema, el propósito del lector para leer será general—para aprender más sobre una solución viable. El propósito del escritor será más específico —crear y describir una solución bien razonada con claridad y precisión, después de reflexionar sobre la situación de la redacción, el problema y las posibles maneras de resolverlo.

Parecida al término conjunto *medida de rendimiento*, la antigua definición de redacción eficaz del Ejército tiende a llevar a los escritores a concentrarse en el «logro de la tarea»⁹. Normalmente, los escritores del Ejército se preocupan con cumplir sus tareas asignadas. Sin embargo, algunos escritores definen el logro de la tarea en términos de las características de formas externas y específicas del producto final en lugar de cuán eficaz el producto comunica un mensaje enfocado que apoyará el cumplimiento de la misión. De hecho, los lectores esperan ciertas convenciones de forma que contribuyen a la eficacia y son relativamente fáciles de evaluar, pero los lectores también se preocupan principalmente con lo que pueden aprender a través de la lectura. Este principio debe liberar a

los escritores aspirantes de la ansiedad paralizante con respecto a las convenciones de exactitud.

El estándar de redacción tradicional del Ejército

El Ejército demostró su compromiso a la buena redacción en 1985 cuando intentó lograr la «eliminación de la mala redacción en todo el Ejército»¹⁰. El Reglamento 600-70 del Ejército, *The Army Writing Program* (sustituido en 1988 por un reglamento sobre la correspondencia) formalizó la definición de *la redacción eficaz*. En 1986, en un folleto del Departamento del Ejército denominado *Effective Writing for Army Leaders* [Redacción eficaz para líderes del Ejército] (Folleto 600-67 del Departamento del Ejército) se describieron las pautas para implementar el programa de redacción introducido por el reglamento conciso (de cuatro párrafos)¹¹. En este folleto, se acuñó la frase «el estándar para la redacción en el Ejército» y se justificó su aprobación al establecerse un marco en el cual la redacción se vio como una destreza del liderazgo. En el folleto se agregó, «la buena redacción en el Ejército es clara, concisa, organizada y directa»¹².

Lo esencial en primer lugar. Entre la multitud de reglas de sentido común, en el actualmente cancelado folleto del Departamento del Ejército se exigió la estructuración de productos escritos de Estado Mayor con el punto principal, o lo esencial, al principio. En el folleto, se expresa que los escritores militares deben dar lo esencial en primer lugar *bottom line up front*, o BLUE, porque «la mayor deficiencia de la redacción ineficaz es que no transmite rápidamente un mensaje centrado»¹³.

La voz activa. Otra virtud del folleto del Departamento del Ejército era su énfasis en la preferencia por la voz activa (estructura de oración sujeto-verbo-objeto) para mejorar la comunicación clara:

«Muchos escritores militares usan la voz pasiva en exceso y formulan oraciones que son indirectas, carecen de enfoque y disminuyen la velocidad de la comunicación. La voz pasiva oculta al hacedor de la acción y bloquea la comunicación. Ejemplo de voz activa: “El Ejército le ganó a la Armada”. Ejemplo de voz pasiva: “La Armada ha sido vencida por el Ejército”... La voz activa es directa, natural y convincente... La voz pasiva es abusada en la redacción del Ejército»¹⁴.

Maestros de inglés, escritores experimentados y especialmente lectores cansados de avanzar con dificultad a través de productos mal escritos del Ejército aún prefieren la voz activa. Desgraciadamente, los escritores del Ejército aún rutinariamente usan las construcciones de voz pasiva en exceso.

El entrenamiento y la responsabilidad. El problema de voz pasiva del Ejército, junto con muchos otros, continúa, en parte, porque centrarse en la forma no funciona y, en parte, porque el Ejército hizo poco caso al capítulo del folleto sobre el entrenamiento de los escritores (denominado el «mentorazgo» en el folleto) y la responsabilidad que tienen¹⁵. En cambio, el énfasis en la forma sobre la función y la carencia de entrenamiento y responsabilidad en la fuerza, junto con el uso excesivo de un estándar estrecho en todo tipo de productos, ha garantizado que el «Ejército total», en su mayor parte, continúe escribiendo deficientemente. La solución comienza con los propósitos de los escritores y lectores.

Elementos esenciales de la eficacia	Descripciones generales de medidas
Propósitos	Cómo los productos escritos satisfacen los motivos que los públicos deseados leen y los motivos que los autores escriben
Procesos	Cómo los escritores realizan las tareas de redacción
Productos	Cómo los textos presentan sus mensajes y demuestran las convenciones de redacción adecuadas

Tabla. 1 Medidas de redacción eficaz del Ejército

La dimensión de conocimiento	La dimensión de proceso cognitivo					
	1. Recordar	2. Comprender	3. Usar	4. Analizar	5. Evaluar	6. Crear
A. Basado en hechos						
B. Conceptual						
C. Procedimental						
D. Metacognitivo						

Tabla. 2 La taxonomía revisada de objetivos educativos de Bloom

Propósitos—El motivo para escribir y leer

Desde mediados de los años 80, muchos investigadores de lingüística aplicada se han distanciado de las teorías lingüísticas que intentan comprender el idioma a través de la comprensión de patrones en la gramática. En cambio, los lingüistas intentan comprender los idiomas a través de teorías lingüísticas funcionales que hacen hincapié en las funciones de contexto, relación y comunicación¹⁶.

La importancia del significado. La investigación en la lingüística aplicada y la educación en inglés, así como nuevas tecnologías que se usan para la enseñanza, han influenciado profundamente los planteamientos de enseñanza de la composición en inglés. Los investigadores han descubierto que los planteamientos funcionales y contextuales son mucho más eficaces que las técnicas tradicionales de repetición y memorización (conocidas como «drill-and-kill») que se centran en la estructura¹⁷. Hay que tener en consideración que los investigadores han estudiado principalmente estudiantes a nivel de escuela secundaria y universidad. Sin embargo, los planteamientos funcionales para enseñar la redacción son adecuados para estudiantes de cualquier edad porque proporcionan experiencias de aprendizaje significativas¹⁸.

Leer y escribir como aprendizaje. El valor principal de los productos escritos del Ejército es el aprendizaje que proporciona a los lectores. En general, los lectores del Ejército esperan aprender, natural y legítimamente, cuando leen los productos escritos del Ejército—la correspondencia oficial, informes, manuales u órdenes; proyectos de redacción académica; contratos; anuncios de blog; artículos de noticias y muchos otros géneros literarios. En la zona de redacción

funcional, los escritores intentan proporcionar el contenido que haga que los lectores deseados aprendan. Los escritores lo hacen eficazmente al preguntarse lo que ellos mismos necesitan y desean cuando escriben y lo que los lectores deseados necesitan y desean aprender cuando leen. Después, los escritores pueden incorporar los procesos cognitivos complejos adecuados en sus procesos de redacción. Pueden conceptualizar el aprendizaje cognitivo por medio de los procesos cognitivos en «Bloom's taxonomy for teaching, learning, and assessing», como fue revisado por los editores Lorin W. Anderson y David R. Krathwohl en 2001¹⁹.

Un equipo de investigadores educacionales encabezado por Benjamin Bloom elaboró la taxonomía original de Bloom, ahora obsoleta, de objetivos educativos en 1956. Educadores en todo el mundo han usado la versión de 1956 para mejorar planes de estudios y evaluaciones. Sin embargo, la colección de investigaciones en la psicología cognitiva desde la década de los años 50 y los cambios en la práctica de la educación necesitaron una revisión. Anderson y Krathwohl han hecho mejoras significativas, aunque muchas instituciones educativas todavía no han aceptado la taxonomía revisada (ilustrada en la Tabla 2), donde hay cuadrículas vacías para que los usuarios puedan poner sus objetivos de aprendizaje²⁰.

Los públicos deseados principales de la taxonomía son maestros y diseñadores de exámenes que formulan objetivos de aprendizaje y evalúan el aprendizaje. Sin embargo, su dimensión de proceso cognitivo, que tiene una base sólida en la investigación de psicología cognitiva, es una herramienta poderosa para los escritores que quieren mejorar el aprendizaje. Los procesos cognitivos se incluyen en las seis categorías indicadas horizontalmente en la Tabla 2, de izquierda a derecha, en *orden de complejidad creciente*. La taxonomía organiza los diecinueve procesos en las categorías:

1. Recordar—reconocer y traer a la memoria
2. Comprender—interpretar, ejemplificar, clasificar, resumir, inferir, comparar y explicar
3. Usar—ejecutar e implementar
4. Analizar—diferenciar, organizar y atribuir
5. Evaluar—comprobar y hacer una crítica
6. Crear—generar, planificar y producir²¹

Es importante comprender que esto no es una jerarquía ordenada donde todas las tareas de aprendizaje encajan perfectamente en una clasificación y que las categorías de los procesos cognitivos no son una lista ordenada de comportamientos cumulativos²². Por ejemplo, Anderson y Krathwohl explican, «el pensamiento crítico y la resolución de problemas tienden a cruzar las filas, columnas y cuadrículas de la Tabla de Taxonomía»²³. Además, aparte de la tabla bidimensional, Anderson y Krathwohl no ofrecen una representación visual tal como una pirámide; esto distorsionaría su intención. Con esto en mente, un simple diagrama Venn apilado es útil para ilustrar que los procesos más complejos se traslapan con los procesos menos complejos (Figura 2).

Los escritores pueden referirse a la taxonomía revisada de Bloom mientras intentan usar los procesos adecuados para su situación de redacción. En muchas situaciones de redacción, los escritores pueden

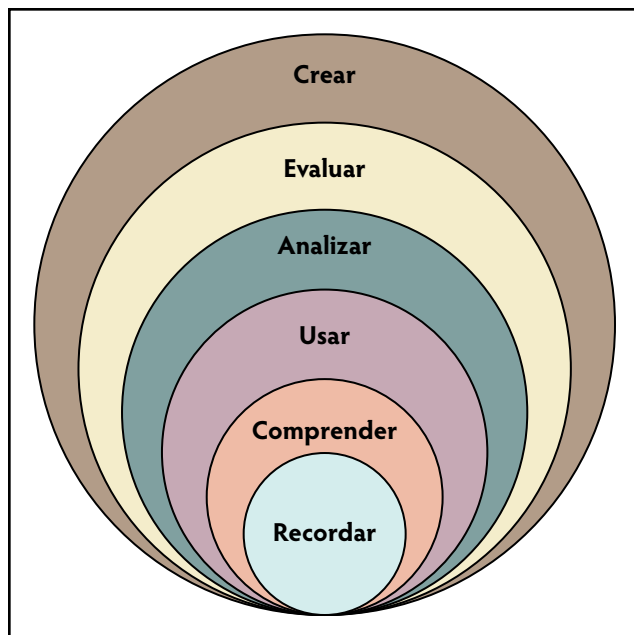


Figura 2. Procesos cognitivos superpuestos de la taxonomía revisada de Bloom

considerarse personas que resuelven problemas y desarrollan soluciones creativas a problemas complejos al tener en mira los procesos en la categoría de aprendizaje cognitivo más compleja: crear. Los escritores que usan los procesos dentro de la categoría *crear* no excluyen los procesos menos complejos o menos cognitivos, los integran. Desgraciadamente, con frecuencia los escritores del Ejército innecesariamente se conforman con sólo *analizar* sus temas cuando las situaciones de redacción exigen la evaluación o creación. Además, los procesos generales de los escritores no necesitan ser específicamente cognitivos; también pueden integrar procesos afectivos y psicomotores²⁴.

La redacción como pensamiento crítico y creativo. El acto de escribir proporciona muchas maneras que dan lugar al pensamiento creativo y lo integran con el pensamiento crítico. Por ejemplo, a través de la redacción, los que resuelvan problemas en el Ejército pueden usar los procesos creativos que son relevantes para los procesos doctrinales que normalmente se consideran analíticos. Incluso *el proceso de la toma de decisiones militares (MDMP)* del Ejército depende de una cantidad considerable de creatividad, especialmente en el paso de «generar opciones» (para el cual la doctrina ofrece pocas técnicas creativas). Colocar varios pasos del MDMP en las categorías adecuadas de dimensión cognitiva sugiere los tipos de procesos cognitivos adecuados para cada paso. Sugiere también que el pensamiento creativo es integral en el MDMP.

La mayoría de las instituciones de enseñanza superior ofrecen un curso sobre «el uso del pensamiento tanto crítico como creativo para comprender, visualizar y describir problemas y metodologías para resolverlos»²⁵. Todos los estudiantes pueden inscribirse en este curso—que les ayudará a aumentar sus procesos cognitivos y habilidades de comunicación. Normalmente, se llama Composición en Inglés y los instructores enseñan muchas técnicas conocidas que ayudarán con la creación y desarrollo de ideas como parte de los procesos de redacción.

Los procesos—las formas que los escritores usan para realizar las tareas de redacción

No hay un solo proceso de redacción que todos los escritores usen para cualquier situación. Es poco probable que los educadores de inglés que usan

planteamientos basados en la investigación insistan en pasos estrictamente definidos y secuenciados. Ellos podrían proponer variaciones en los procesos de redacción con tan solo tres o hasta diez partes²⁶.

En numerosos manuales de redacción, cursos de composición y fuentes en línea se discuten los procesos de redacción. Por lo tanto, en el presente artículo, solo se mencionan brevemente las partes de los procesos de redacción. Debido a la importancia de un buen comienzo, esta discusión enfatiza la planificación para los productos escritos del Ejército más largos y complejos. Sin embargo, incluso los productos relativamente cortos, como correos electrónicos, pueden beneficiarse de muchos de los principios dados.

Las actividades importantes del proceso de redacción incluyen la planificación, borradores, revisión, y corrección de pruebas, pero no hay un acuerdo en los manuales de redacción sobre dónde colocar las varias sub-tareas porque muy pocas encajan perfectamente en una sola actividad. Todo escritor trabaja distintamente. Como es el caso con las importantes actividades del proceso de operaciones del Ejército, las actividades importantes del proceso de redacción «no son distintas; se traslapan y se repiten»²⁷. Los escritores competentes usan buenos procesos de redacción y los ajustan para «corresponder con sus personalidades así como en situaciones de redacción específicas»²⁸.

En el proceso de operaciones, la planificación, «el arte y ciencia de comprender una situación, conceptualizar un futuro deseado y presentar maneras eficaces de dar lugar a dicho futuro», representa el comienzo²⁹. A fin de facilitar los buenos comienzos para hacer los proyectos de redacción, los escritores del Ejército pueden considerar varias sugerencias de planificación:

- ◆ Use actividades creativas antes de escribir para dejar a un lado el impulso natural de auto expresión.
- ◆ Use un gran número de preguntas para comprender la situación de redacción e imagínesse las posibilidades.
- ◆ Aprovechese del poder de la redacción, y otras técnicas, para estimular el pensamiento creativo.
- ◆ Incorpore la colaboración lo más pronto posible y asigne tiempo suficiente para elaborar y desarrollar aún más, basado en la retroalimentación.
- ◆ Adopte y disfrute de la redacción y reelaboración como maneras de incrementar los niveles de

aprendizaje y mejorar la maestría de las convenciones de redacción.

Si bien la buena planificación operacional es crucial para cumplir la misión, se necesita considerable trabajo estratégico con antelación. En otras palabras, los comienzos de operaciones exitosas abarcan las actividades que ocurren antes de la planificación operativa. Se usa un principio similar en la redacción.

Actividades creativas antes de escribir. En los manuales de redacción se presentan numerosas actividades creativas preparatorias para desarrollar ideas. Los nombres varían, pero entre las actividades sugeridas normalmente se encuentran las siguientes técnicas, recopiladas de Lynn Quitman Troyka y Douglas Hesse, *Simon & Schuster Handbook for Writers*, y Jean Wyrick, *Steps to Writing Well*:

- ◆ *Redacción de diarios*—escribir entradas privadas, diarias y breves en un cuaderno a la mano
- ◆ *Redacción libre*, incluye las variaciones que se llaman looping [lazos] y el bumerang—escribir rápidamente sin interrupción por diez minutos o más
- ◆ *Brainstorming* [Tormenta de ideas] también conocida como hacer una lista—escribir rápidamente ideas sin filtros, organización o desarrollo de las mismas
- ◆ Preguntas y respuestas estructuradas, incluye las variaciones que son denominadas *cubing* [cubos] y *contrainterrogatorio*—hacer preguntas categóricas tales como quién, qué, dónde, cuándo y cómo; o hacer preguntas sobre definiciones y características, comparaciones, relaciones, circunstancias o pruebas
- ◆ *Agrupamiento*, también conocido como *mapeo*—trazar un círculo con el tema principal adentro y luego trazar líneas del mismo a otros círculos con temas relacionados escritos dentro de ellos y trazar aún más líneas con más sub-temas
- ◆ *Hablar*—charlar informalmente o invitar a un amigo a hacer preguntas sobre el tema
- ◆ *Leer*—leer o buscar información para aprender cómo otras personas discuten el tema
- ◆ *Dibujar o dramatizar*—crear diagramas, ilustraciones, modelos, escenarios o aun canciones o raps para estimular ideas³⁰

Redacción con antelación para desarrollar ideas—sin importar la técnica— puede servir otra función crítica. Los escritores pueden escribir con antelación para satisfacer e ir más allá de su deseo natural de la

autoexpresión hacia la zona de redacción funcional. De esta manera, pueden identificar mucho más fácilmente a sus lectores deseados y crear valor para ellos. La redacción es una herramienta genial para desarrollar y clarificar el pensamiento y razonamiento, pero esta función difiere de la redacción directamente por el beneficio de otros lectores. La redacción en diarios, escribir los pensamientos sin orden cronológico, tormenta de ideas, interrogatorio, agrupamiento, hablar o dibujar mientras se considera un tema ayudan a abrir una válvula en la psiquis. Los escritores maduros usan estos tipos de técnicas para alimentar a sí mismos y sus ideas, incrementar su aprendizaje y, luego, desarrollar y organizar los mensajes centrados que satisfarán los motivos de los lectores para leer.

Un gran número de preguntas. La segunda sugerencia de planificación es usar un gran número de preguntas. Todo escritor debe formular las preguntas antes de escribir, en la planificación inicial, y buscar tenazmente las respuestas³¹. Deben anotar preguntas prácticas e intelectuales como las siguientes para ayudarles a comprender su *situación de redacción*:

- ◆ ¿Cuál es el motivo de esta tarea de redacción, de acuerdo a la persona que se la asignó o a los escritores deseados?
- ◆ ¿Cuál será mi propósito de escribir—qué quiero lograr, resolver o demostrar a los lectores deseados?
- ◆ ¿Cuáles son las características de los lectores deseados que necesito considerar?
- ◆ ¿Qué hace importante este proyecto?
- ◆ ¿Cuáles son mis prejuicios y limitaciones y cómo puedo superarlos?
- ◆ ¿Cuáles autoridades necesito considerar con respecto al formato, tema, proceso o cualesquier otros estándares convencionales en la tarea?

Como es el caso con toda tarea, los escritores deben comprender el concepto general antes de comenzar su borrador.

Las maneras de estimular el pensamiento creativo y crítico. La tercera sugerencia de planificación es sacar provecho del poder de la redacción —y de dibujo u otras técnicas visuales, auditivas, kinésicas o colaboradoras— para estimular el pensamiento. Algunos escritores usan fichas o notas adhesivas que pueden colocar en distintos lugares como partes de un guion gráfico. Algunos trabajan con imágenes o modelos tridimensionales. Con una pluma y papel, es

fácil delinear relaciones como diagramas, bosquejos o ilustraciones. Para algunos escritores, usar una pluma, papel y escribir en cursiva es más estimulante que escribir en una computadora. Esto hace fácil dejar a un lado las preocupaciones con escribir las palabras correctamente en la computadora. Por otra parte, el interrogatorio tiende a funcionar mejor cuando los escritores escriben sus preguntas —y las respuestas provisionales— a medida que surgen. Los escritores que necesitan superar la inercia o incertidumbre frecuentemente descubren que escribir diarios, tormenta de ideas o una redacción libre extendida (treinta minutos o más) ayuda a impulsar las ideas. Trabajar rápidamente mejora estas técnicas—usar la mecanografía al tacto o escribir en cursiva también es útil.

La capacidad de usar la redacción para estimular el pensamiento y razonamiento mejora con la repetición³². Con cada entrada de diario, iteración o borrador subsecuente, las ideas se desarrollan más a medida que se desarrollan las palabras en la página. Es muy raro ver a un escritor que pueda producir un concepto o producto completamente desarrollado, o resolver un problema complejo en el primer intento. Cuando los supervisores, comandantes o instructores que asignan proyectos de redacción hacen hincapié en un buen proceso y permiten tiempo suficiente para hacerlo, será más probable que ellos reciban productos bien elaborados.

La colaboración y retroalimentación. La cuarta sugerencia de planificación es incorporar la colaboración con homólogos y expertos lo más pronto posible y permitir tiempo suficiente para la redacción inicial y modificaciones basadas en su retroalimentación. Los escritores deben evitar el error de referirse sólo a expertos y fuentes cuyos puntos de vista respaldan sus propios. La colaboración con homólogos es útil; pero es vital interactuar con fuentes y personas cuyos puntos de vista, conocimientos y puntos fuertes difieren del de los escritores.

No debe realizarse el pensamiento y razonamiento crítico en aislamiento total; tampoco se debe hacer con la redacción. Aun los mejores escritores no pueden ver cada instancia en que su pensamiento, razonamiento o redacción podría usar perfeccionamiento; necesitan lectores de prueba que puedan proporcionar la retroalimentación durante el proceso de desarrollo. Recibir la retroalimentación cerca

del final del proceso es demasiado tarde. (Algunos procesos formales para las publicaciones del Departamento del Ejército incorporan la evaluación por pares y en sesiones de corrección; los plazos truncados, junto con otros asuntos, pueden interferir con la eficacia.)

Los beneficios de hacer un borrador y hacer modificaciones.

La última sugerencia de planificación es que los escritores disfruten de la redacción y las correcciones, y vean estos procesos como maneras de aumentar los niveles de aprendizaje, enfocar su mensaje y mejorar su maestría de las convenciones de redacción. A fin de resolver problemas complejos, los escritores se concentran en sus obras y vuelven a tratarlas repetida y persistentemente con el tiempo. Buscan la retroalimentación a lo largo del proceso.

Los escritores aprenden destrezas de redacción, incluyendo convenciones específicas —la gramática, ortotipografía, estilo, organización o formato— a medida que reciben la retroalimentación de sus borradores y luego hacen correcciones. Redactar productos formales no viene por instinto a cualquiera, de la misma manera que el pensamiento avanzado no viene tampoco por instinto, pero no hay mal que por bien no venga. Los escritores pueden beneficiarse al considerar su obra preliminar como un esfuerzo de desarrollo en lugar de algo que contiene errores de estructura de oraciones o párrafos que otras personas pueden criticar. Sus lectores de prueba pueden adoptar un punto de vista similar. Normalmente, los lectores de prueba pueden servir mejor a los escritores cuando proporcionan preguntas, orientación y recomendaciones en lugar de correcciones absolutas.

Entre las razones por las cuales los escritores deben hacer sus propios cambios es que aun la reformulación de los elementos de la gramática o estilo puede activar el pensamiento, razonamiento y destreza de comunicación de los escritores. Los borradores



La soldado Adrian Mack, una especialista de logística con la 2ª Brigada de Asesoría y Apoyo, 1ª División de Caballería, División de EUA-Norte, discute los distintos tipos de comunicaciones, 28 de junio de 2011, con el especialista James Taylor, un operador de vehículos pesados de la misma unidad en la Base Operativa de Contingencia *Warhorse*, Irak.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. Justin Naylor)

preliminares de oraciones, párrafos, ensayos, cartas o informes probablemente necesitaran mejoras en sus mensajes, no solo en el uso de las convenciones.

Productos—las convenciones de textos escritos

Los propósitos, convenciones y procesos específicos que son adecuados para la redacción en el Ejército son ilimitados en cuanto a los temas, géneros, públicos deseados y muchos otros factores. El estándar tradicional de redacción del Ejército no podría abarcar todo tipo de redacción del Ejército de la misma manera que la zapatilla de cristal de Cenicienta no sería adecuada para sus hermanastras.

Las autoridades sobre los productos escritos del Ejército. El Departamento del Ejército tiene diecisiete reglamentos solamente para el tema de la administración de información. El reglamento de publicación principal del Departamento del Ejército lista más de cuarenta tipos de publicaciones oficiales del Ejército y numerosos tipos de medios para los mismos³³. Muchas publicaciones y documentos del Ejército también están sujetos a los estándares del Departamento de Defensa y la Oficina Federal de Imprenta de EUA.

El reglamento del Ejército para la correspondencia, por sí solo, contiene más de veinte tablas y sesenta figuras que ilustran cómo usar las reglas³⁴. En el Manual de Campaña (FM) 6-0 se establecen las convenciones para los estudios de estado mayor, papeles de decisión, estimaciones frecuentes, presentaciones, pos-evaluaciones, horarios, planes, órdenes (con hasta veintiún tipos de anexos) y varias matrices³⁵. En varios documentos normativos se establecen los estándares del contenido web y publicaciones de asuntos públicos. Además del Departamento del Ejército, el Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) establece numerosos requisitos. Las publicaciones administrativas oficiales del TRADOC incluyen una multitud de boletines, memorándums, folletos, reglamentos, suplementos y formularios— todos gobernados por varios reglamentos³⁶. Otras organizaciones subordinadas del Ejército establecen sus mismos requisitos de redacción, muchas que también se basan en las convenciones del inglés estándar.

Una iniciativa para consolidar y simplificar.

Los defensores de estándares específicos de redacción del Ejército que se establecieron en las publicaciones administrativas de gestión de información (de la serie 25) del Departamento del Ejército y TRADOC, en la doctrina o en cualquier otra autoridad, podrían servir a la fuerza al consolidar, reducir y simplificar sus estándares convencionales. Las autoridades que todavía no lo han hecho deben expresar sus estándares en inglés simple y proporcionar contextos significativos que muestren cómo usarlos. Además, deben considerar las maneras para lograr responsabilidad y coherencia, comenzando con garantizar que los escritores, los cuales estas autoridades desean que usen sus estándares, reciban la instrucción y un entrenamiento eficaz sobre su uso en contexto. Es necesario que los escritores del Ejército lleguen a ser diestros en las reglas relevantes en sus tareas de redacción particulares, también que coloquen las reglas en su lugar— subordinadas a un estándar funcional de eficacia.



Soldados de la 302ª Brigada de Apoyo de Maniobra y sus unidades subordinadas toman un examen escrito como parte de la Competencia MeJOR Guerrero, 23 de marzo de 2014 en el Fuerte Devens, estado de Massachusetts.

(Foto: Ejército de EUA, Sgto. 2º Timothy R. Koster)

El inglés estándar. Junto con los estándares definidos administrativos o doctrinales del Ejército, los principios comúnmente aceptados de redacción en inglés son pertinentes en la mayoría de los tipos de redacción en el Ejército. Los escritores individuales en cualquier organización del Ejército tienen numerosas herramientas para ayudarles a usar las convenciones en inglés estándar. Se sobrentiende que para los productos que se preparan en Microsoft Word, los supervisores e instructores no deben aceptar la redacción en la cual los autores no han usado un proceso que incluya un borrador preliminar y reformulación, la retroalimentación de desarrollo si es adecuada en la situación (corrección de pruebas significativa) y el uso sistemático del corrector automático de Word que verifica la gramática y el estilo. Además, hasta se pueden hacer correcciones ortográficas en los correos electrónicos para que luego un lector de pruebas pueda realizar una evaluación, si es adecuada.

Un proceso de responsabilidad. Los comandantes, instructores, líderes y supervisores deben rehusarse a aceptar la redacción de baja calidad y deben evitar perpetuarla inadvertidamente. En el Reglamento del Ejército (AR) 600-70, se declaró que «comandantes en todos los niveles» son responsables por «mantener el estándar común, trabajar activamente para eliminar la mala redacción en sus comandos y proporcionar oportunidades para mejorar a los malos escritores»³⁷. Se necesita reavivar esta antigua política para que mejoren los escritores del Ejército. En el Folleto 600-67 del Departamento del Ejército se delineó un proceso para que los supervisores proporcionen la retroalimentación de desarrollo en cuanto a la redacción y para que los escritores se monitoreen y corrijan a sí mismos; también se sugiere que se evalúen y mejoren la claridad, presentación y elementos de estilo importantes (como el uso innecesario de la voz pasiva)³⁸.

El Ejército iba a realizar exámenes de diagnóstico, establecer las materias de redacción curriculares en las escuelas del Ejército y proporcionar opciones para el trabajo correctivo. Los supervisores iban a revisar en detalle los borradores en papel de los productos de Estado Mayor, corregir los errores y devolver los borradores para que los escritores pudieran hacer sus productos coherentes con los estándares.

En realidad, los supervisores iban a editar todos los productos de estado mayor—no a través de correcciones, que perpetua el problema, sino al identificar los errores de manera que los escritores pudieran comprender cómo arreglarlos antes de presentar una versión final. Esto pudiera haber sido un planteamiento eficaz para ayudar a los escritores mejorar su competencia en las convenciones limitadas expresadas en el Folleto 600-67 del Departamento del Ejército.

Sin embargo, solo en tres años, después que se estableció el Programa de Redacción del Ejército, un nuevo reglamento sobre la preparación y administración de la correspondencia (AR 25-50) lo reemplazó³⁹. En la década de los años 90, había comenzado la era de las computadoras personales. El estándar de redacción del Ejército llegó a separarse de su contexto e intención, se extendieron las categorías de redacción del Ejército, aumentó exponencialmente el volumen de redacción del Ejército y la responsabilidad y perfeccionamiento de la redacción pareció desaparecer.

La implementación de un nuevo estándar de redacción del Ejército

La redacción en el Ejército es eficaz si satisface los propósitos del escritor, de los lectores deseados y logra los estándares adecuados de los procesos y convenciones de redacción. A fin de implementar eficazmente el estándar funcional, el Ejército debe evitar volver a los planteamientos tradicionales para enseñar la composición en inglés.

La visión del exjefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham, para establecer «un estándar común,... metas... y... responsabilidad» en la redacción del Ejército sigue siendo relevante⁴⁰. Sin embargo, el planteamiento introducido en 1986 —que precede la era de la informática y es basado en una comprensión tradicional de la redacción— sigue siendo demasiado centrado en la corrección de distintos puntos de gramática, mecánica y uso, y facilitando la lectura rápida de cierto tipo de documentos limitados.

En lugar de intentar lograr la «eliminación de la mala redacción en todo el Ejército», una nueva política de redacción del Departamento del Ejército debe inspirar a los líderes del Ejército a escribir y pensar bien. Esto debe inspirar una enseñanza y entrenamiento

eficaz. Como es el caso con la política de Wickham, la nueva visión debe ser arraigada en los principios de liderazgo del Ejército. Debe abarcar el acto de escribir no solo como una manera de transmitir «mensajes enfocados» sino también como una manera de desarrollar esos mensajes en consideración de los lectores deseados. Incluir una nueva política de redacción en el reglamento de liderazgo del Ejército —AR 600-100 *Army Leadership*— podría eliminar toda duda latente; el Ejército considera la redacción una competencia de liderazgo crítica⁴¹.

Maestros y entrenadores de redacción. Los maestros de redacción y diseñadores de planes de estudio en las instituciones de adiestramiento y educación del Ejército deben contar con credenciales adecuadas o desarrollo profesional. En el mejor de los casos, su pericia debería incluir familiaridad con la teoría de redacción y métodos de enseñanza de inglés basado en las investigaciones que fueron desarrollados después de mediados de la década de los años 80. En «*Beliefs about the Teaching of Writing* [Creencias sobre la enseñanza de redacción] del NCTE (Consejo Nacional de Maestros de Inglés)» y «*Guiding Principles (for) Sound (Postsecondary) Writing Instruction* [Principios rectores (para) la instrucción (postsecundaria) de redacción fidedigna], resumidos aquí, se expresan los principios importantes que los maestros, entrenadores e instituciones deben seguir.

El NCTE cree que—

- ◆ Toda persona tiene la capacidad de escribir, se puede enseñar la redacción y los maestros pueden ayudar a sus estudiantes hacerse mejores escritores.
- ◆ Las personas aprenden escribir a través de la redacción.
- ◆ La redacción es un proceso.
- ◆ La redacción es una herramienta para pensar.
- ◆ La redacción surge de muchos propósitos distintos.
- ◆ Las convenciones de textos completos y editados son importantes a los lectores y, por lo tanto, a los escritores.
- ◆ La redacción y la lectura están relacionadas.
- ◆ La redacción tiene una relación compleja con hablar.
- ◆ Las prácticas instruidas son integradas en relaciones sociales complejas.

- ◆ La composición ocurre en distintas modalidades y tecnologías.

- ◆ La evaluación de la redacción implica el juicio humano complejo e informado⁴².

Según los principios rectores del NCTE, la fidedigna instrucción de redacción postsecundaria—

- ◆ Hace hincapié en la naturaleza retórica de la redacción.
- ◆ Considera las necesidades de públicos reales.
- ◆ Reconoce la redacción como un acto social.
- ◆ Capacita a los estudiantes a analizar y practicar con una variedad de géneros.
- ◆ Reconoce los procesos de redacción como iterativos y complejos.
- ◆ Depende de la retroalimentación frecuente, oportuna y centrada en el contexto de un instructor postsecundario experimentado.
- ◆ Enfatiza las relaciones entre la redacción y las tecnologías.
- ◆ Apoya el aprendizaje, la interacción y el pensamiento crítico en cursos a través de todo el plan de estudios⁴³.

Todo soldado que busque un curso de redacción a través de una institución civil debe conseguir un programa de estudios y un libro de texto o materias antes de inscribirse—sin importar cómo se imparta la instrucción. Si el planteamiento parece fuera de moda o incoherente con los principios del NCTE, el soldado debe continuar su búsqueda; es el mismo caso con los softwares para escritores.

Además de garantizar que los instructores de redacción del Ejército tengan credenciales adecuadas o desarrollo profesional, el Ejército debe establecer un programa de voluntarios de instructores de redacción en todo el Ejército. Un programa de instructor de redacción requeriría una inversión relativamente pequeña en el entrenamiento y administración. Con aproximadamente tres semanas de entrenamiento de un entrenador de maestros calificado —un maestro de inglés con conocimientos avanzados en el entrenamiento de otras personas y el uso de las técnicas de enseñanza de composición en inglés— los soldados y trabajadores civiles del Ejército que ya eran escritores competentes podrían llegar a ser entrenadores hábiles. Tres semanas podrían permitir el tiempo de entrenamiento suficiente para introducir las pautas del Ejército y del Departamento de Defensa

que gobiernan géneros literarios específicos. Con el transcurso de tiempo, más y más organizaciones del Ejército podrían tener entrenadores de redacción residentes.

El entrenamiento y la educación institucional de líderes. Basado en la nueva política de redacción y los principios basados en la investigación sobre la enseñanza de redacción, el Reglamento 350-10 del TRADOC podría dar seguimiento a un planteamiento actualizado para entrenar y educar a oficiales, oficiales técnicos, suboficiales y civiles en la redacción eficaz⁴⁴. Los defensores de todos los cursos identificados en el Reglamento 350-10 del TRADOC deben especificar los tipos de redacciones para las cuales sus participantes necesitan ser hábiles, las autoridades adecuadas y las maneras óptimas para garantizar que sus participantes sepan cómo producir los estándares deseados, lo más que se pueda. El Curso de Desarrollo de Oficiales Ejecutores —el único curso expresamente requerido por reglamento para enseñar la redacción— necesita reemplazar su deplorable y obsoleta lección de redacción de aprendizaje distribuido.

A principios de 2015, el Ejército instituyó una evaluación de redacción para suboficiales, con la intención de facilitar a casi 100.000 soldados la oportunidad de tener clases de composición en inglés en instituciones civiles⁴⁵. El éxito de esta iniciativa dependerá de la atención que presten los líderes a los resultados de la evaluación y la garantía de que sus soldados darán

seguimiento al registrarse y cumplir a cabalidad los cursos adecuados (cursos que son coherentes con las directrices del NCTE y las necesidades de los soldados).

Nuestro deber—razonar por qué. El Ejército de EUA ya no necesita resignarse al uso excesivo y ciego de un estrecho estándar obsoleto de valor limitado para ayudar a líderes a escribir bien. Los tipos de redacción en el Ejército han cambiado substancialmente, las tecnologías han cambiado radicalmente y décadas de investigación han revelado mucho sobre la naturaleza y el poder de la redacción. A la luz de estos acontecimientos, mantener el antiguo estándar de redacción sería incoherente con los principios de liderazgo del Ejército.

En el poema *The Charge of the Light Brigade*, Tennyson describe a los soldados de la caballería yendo a sus muertes debido a la carencia de atención y malas destrezas de comunicación de sus líderes. De los soldados, Tennyson escribe: «su (deber) no era razonar el porqué»⁴⁶. Tal vez fue verdad—su deber fue obedecer. Sin embargo, el Ejército de EUA del siglo XXI quiere líderes que cuestionen el porqué—los denomina pensadores estratégicos. Un mejor planteamiento para la redacción del Ejército ayudará a desarrollarlos. ■

Agradecimiento. La autora está muy agradecida al Sr. Steve Capps, teniente coronel Brian Ray, Dr. Bill McCollum y al equipo de redacción de *Military Review* por su retroalimentación y apoyo inestimable en el desarrollo del presente artículo.

La Sra. Desirae Gieseman es una editora de Military Review. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de William Woods en Francés, Administración de Empresas y Economía, y una maestría de educación de la Universidad de Misuri en Planes de Estudios e Instrucción, que incluye estudios de posgrado en Lingüística. Estudió francés en la Universidad de Caen, Francia, a través de la Escuela de Entrenamiento Internacional del Experimento en la Vida Internacional; en el Eurocentre en La Rochelle, Francia y en el programa de inmersión de verano de la Escuela Middlebury en el estado de Vermont. Es la autora del libro A Simple Instructional Guide for the Global Classroom.

Notas

1. Cecil Woodham-Smith, *The Reason Why: The Story of the Fatal Charge of the Light Brigade* (Londres, Inglaterra: 1958), p. 232. Woodham-Smith discute las causas del desastre en detalle. «British Battles, Crimea, 1854», British National Archives online, accedido 30 de abril de 2015, <http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/>

[crimea/charge.htm](http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/crimea/charge.htm), da un resumen informativo.

2. Alfred, Lord Tennyson, *The Charge of The Light Brigade, Memorializing Events in the Battle of Balaclava, October 25, 1854*. Los relatos difieren en el número de soldados que realizaron el ataque y el número de muertos, heridos y capturados. Véase «British

Battles, Crimea, 1854» para el informe oficial de bajas.

3. Tennyson, *The Charge of the Light Brigade*.

4. Woodham-Smith, *The Reason Why*, p. 231; véase también United Kingdom's National Archives website, accedido 18 de febrero de 2015, <http://www.nationalarchives.gov.uk/battles/crimea/charge.htm>.

5. Army Regulation 600-70, *The Army Writing Program*, (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 5 de abril de 1985), reemplazado en noviembre de 1988 por el AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence*; la versión actual del AR 25-50 tiene la fecha de 17 de mayo de 2013. Un derivado del estándar de redacción del Ejército, como se lo usa en la correspondencia del Ejército, sobrevive en el párrafo 1-10, «Writing Quality» y capítulo 1, sección IV, «Effective Writing and Correspondence: The Army Writing Style».

6. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO, mayo de 2012), p.5

7. [Dictionary.com](http://www.dictionary.com), s.v. «eficaz».

8. JP 3-0, *Joint Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, agosto de 2011), p. GL-13. *Medida de eficacia* se define como «un criterio que se usa para evaluar los cambios en un comportamiento de sistema, capacidad o ambiente operativo que es atado a medir el logro de un estado final, logro de un objetivo o creación de un efecto».

9. *Ibíd.* *Medida de rendimiento* se define como «un criterio que se usa para evaluar las acciones amigas que es atado a medir el cumplimiento de una tarea».

10. AR 600-70 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 3.

11. Department of the Army (DA) Pamphlet 600-67, *Effective Writing for Army Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 de junio de 1986), obsoleto desde 15 de enero de 2013, aunque copias extraoficiales sobreviven en la Internet. El exjefe de Estado Mayor del Ejército, general John A. Wickham Jr., se refirió al desmoronamiento de comunicaciones en el Combate de Balaclava en el prólogo para demostrar la importancia de comunicación clara en el Ejército.

12. *Ibíd.*, p. 1.

13. *Ibíd.*

14. *Ibíd.*

15. *Ibíd.*, p. 2.

16. Carol A. Chapelle, «Some Notes on Systemic-Functional Linguistics», Iowa State University website, 28 de octubre de 1998, accedido 13 de abril de 2015, <http://www.public.iastate.edu/~carolc/LING511/sfl.html>, da un breve resumen de los planteamientos funcionales a la lingüística; Scott DeLancey, «On Functionalism», (discurso 1, Linguistic Summer Institute, Santa Barbara, California, 2001), accedido 13 de abril de 2015, <http://pages.uoregon.edu/delancey/sb/LECT01.htm>, proporciona una explicación más detallada de las teorías lingüísticas estructurales versus funcionales.

17. Michelle Navarre Cleary, «The Wrong Way to Teach Grammar», [Atlantic.com](http://www.theatlantic.com), 25 de febrero de 2014, accedido 13 de abril de 2015, <http://www.theatlantic.com/education/archive/2014/02/the-wrong-way-to-teach-grammar/284014/>. Cleary cita a Diane Lapp y Douglas Fisher, editores, *Handbook of Research on Teaching the English Language Arts*, 3ª edición (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 2011); George Hillocks, Jr., «What Works in Teaching Composition: A Meta-analysis of Experimental Treatment Studies», *American Journal of Education* 93, nro. 1 (noviembre de 1984): págs. 133-170; Steven Graham y Dolores Perin, «A Meta-Analysis of Writing Instruction for Adolescent Students»,

Journal of Educational Psychology 99, nro. 3 (2007): págs. 445-476; Steven Graham y col., «A Meta-Analysis of Writing Instruction for Students in the Elementary Grades», *Journal of Educational Psychology* 104, nro. 4 (2012): págs. 879-896; W.B. Elley y col., «The Role of Grammar in a Secondary School Curriculum», *New Zealand Journal of Educational Studies* 10 (mayo de 1975): págs. 26-42; y Thomas Flynn y Mary King, editores, *Dynamics of the Writing Conference: Social and Cognitive Interaction* (Urbana, Illinois: National Council of Teachers of English, 1993).

18. Alice Omaggio Hadley, *Teaching Language in Context*, 3ª edición (Boston: Heinle & Heinle, 2001), capítulo 2, «On Learning a Language: Some Theoretical Perspectives», y capítulo 3, «On Teaching a Language: Principles and Priorities in Methodology». Omaggio Hadley no distingue entre la investigación alumnos de primer y segundo idioma; ni identifica la edad de los alumnos en el estudio. Los principios son similares—véase National Council of Teachers of English, «Principles for the Postsecondary Teaching of Writing».

19. Lorin W. Anderson y David R. Krathwohl, editores, *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives* (Nueva York: Longman, 2001). Muchas instituciones educativas en EUA, incluso las del Ejército aún usan la versión obsoleta de 1956; Anderson y Krathwohl resumen los cambios en el apéndice A. Véase también Leslie Owen Wilson «The Second Principle» website, accedido 15 de mayo de 2015, <http://thesecondprinciple.com/teaching-essentials/beyond-bloom-cognitive-taxonomy-revised/>. Sin embargo, tenga presente que algunas fuentes de Internet no son fiables para comprender la taxonomía revisada.

20. *Ibíd.*, pags. 28-30.

21. *Ibíd.*

22. *Ibíd.*, p. 267.

23. *Ibíd.*, p. 270.

24. Leslie Owen Wilson, «Three Domains of Learning—Cognitive, Affective, Psychomotor» accedido 9 de abril de 2015, <http://thesecondprinciple.com/instructional-design/threedomains-of-learning/>. Wilson ofrece una perspectiva interesante sobre cómo algunos maestros combinan el aprendizaje cognitivo, afectivo y psicomotor.

25. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Army GPO, 2012), p. 7. La *metodología de diseño* del Ejército se define como «una metodología para usar el pensamiento tanto crítico como creativo a fin de comprender, visualizar y describir problemas y planteamientos para resolverlos».

26. Véase Army Techniques Publication (ATP) 3-90.90, *Army Tactical Standing Operating Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, noviembre de 2011), capítulo 2, un proceso de redacción de tres etapas para desarrollar eficaces procedimientos operativos tácticos estándares (previamente conocidos como *permanentes*).

27. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, mayo de 2012). Las actividades del proceso de operaciones de gran escala son planificar, preparar, ejecutar y evaluar; en la ADRP 5-0, se evita llamarlas fases o etapas.

28. Lynn Quitman Troyka y Douglas Hesse, *Simon and Schuster Handbook for Writers*, 10ª edición (Boston: Pearson, 2013), p. 61. Nota: Los escritores debe reemplazar los manuales muy antiguos y guías de estilo o gramática con fuentes autoritativas actualizadas que reflejan los estándares actuales y satisfacen los estilos de aprendizaje.

29. ADP 5-0, *The Operations Process*, p. 6.

30. Troyka y Hesse, *Simon and Schuster Handbook for Writers*, págs. 64–69; and Jean Wyrick, *Steps to Writing Well*, decimosegunda edición (Boston, Massachusetts: Wadsworth, 2014), págs. 7–18 y 26–29. Véase Wyrick para descripciones de lazos, bumerang, cubos y contrainterrogatorio.

31. Richard Paul y Linda Elder, *The Miniature Guide to Critical Thinking Concepts & Tools* (Tomales, California: The Foundation for Critical Thinking, 2014), p. 6. Los autores proponen preguntas intelectuales útiles para los escritores. Comprender una situación de redacción también requiere preguntas prácticas.

32. Trent J. Lythgoe, «Simulación de vuelo para el cerebro: ¿Por qué los oficiales deben saber redactar?», *Military Review* (enero-febrero de 2011). Lythgoe discute la redacción como el pensamiento. Él también se inspiró en el Combate de Balaclava.

33. AR 25-30, *The Army Publishing Program* (Washington, DC: U.S. GPO, 3 de junio de 2015).

34. AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence* (Washington, DC: U.S. GPO, 17 de mayo de 2013).

35. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de mayo de 2014).

36. U.S. Army Training and Doctrine Command website, TRADOC Administrative Publications, accedido 20 de mayo de 2015, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/index.htm>.

37. AR 600-67 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 3.

38. Folleto 600-67 del Departamento del Ejército (obsoleto), *Effective Writing for Army Leaders*, capítulos 4 y 5.

39. AR 25-50, *Preparing and Managing Correspondence*. Las pruebas de que el estándar de redacción original del Ejército era limitado a la correspondencia incluye el hecho de que un reglamento sobre el tema lo reemplazó y que todos los ejemplos de redacción en el Folleto 600-67 eran de la correspondencia.

40. AR 600-70 (obsoleto), *The Army Writing Program*, p. 1.

41. AR 600-100, *Army Leadership*, 8 de marzo de 2007. Nota: DA Pamphlet 25-40, *Army Publishing Program Procedures* (Washington, DC: U.S. GPO, 3 June 2015), capítulo 3, es la autoridad para el estilo y formato de redacción de las publicaciones autenticadas del Departamento del Ejército.

42. Writing Study Group of the NCTE Executive Committee,

«NCTE Beliefs About the Teaching of Writing» November 2004, NCTE website, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.ncte.org/positions/statements/writingbeliefs>.

43. NCTE Conference on College Composition and Communication (CCCC), «Principles for the Postsecondary Teaching of Writing», octubre de 1989, revisado noviembre de 2013 y marzo de 2015, NCTE website, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.ncte.org/cccc/resources/positions/postsecondarywriting>. Los principios de la enseñanza de redacción postsecundaria también incluyen cuatro condiciones instrumentales (véase el sitio web).

44. TRADOC Regulation 350-10, *Institutional Leader Training and Education*, 12 de agosto de 2002. Según el capítulo 6, el Curso de Desarrollo de Oficiales Ejecutores es parte del Sistema de Desarrollo de Líderes Civiles del Sistema de Entrenamiento, Educación y Desarrollo de Civiles del Ejército. En este curso, se adiestran destrezas de Estado Mayor, incluso la redacción, para aspirantes y nuevos empleados «de nivel de aprendiz».

45. Jim Tice, «Changes for NCOs: New Writing Test, Leader Course» *Army Times* en línea, 8 de febrero de 2015, accedido 22 de junio de 2015, <http://www.armytimes.com/story/military/careers/army/enlisted/2015/02/08/army-nco-2020-projects-new-writing-test-leader-course/22799669/>. Tice informa que «una evaluación de redacción obligatoria (será realizada) para casi 100.000 soldados de servicio activo y del componente de la reserva que asisten anualmente a los cursos del NCOES [Sistema de Educación de Suboficiales]. Los resultados de la encuesta [Suboficiales 2020] indicaron que la redacción es un gran desafío para muchos suboficiales,... y la evaluación es concebida para identificar puntos débiles específicos para que los líderes puedan guiar a los soldados hacia cursos de educación civil adecuados».

46. Tennyson, *The Charge of the Light Brigade*. Según Woodham-Smith, *The Reason Why*, págs. 218 y 219, Lord Raglan, desde una posición a seiscientos pies de altura sobre el Combate de Balaclava, tuvo una clara vista de las unidades enemigas. Aparentemente no pudo imaginar la perspectiva de la caballería—en un valle, donde las unidades enemigas no eran visibles. Después de la Guerra de Crimea, las fuerzas armadas británicas instituyeron numerosas reformas en la administración y educación.