



Soldados indios y gorkha inspeccionan artillería japonesa capturada durante la batalla de Imphal-Kohima en la Segunda Guerra Mundial, 1944. El curso de la batalla cambió a favor de las fuerzas británicas e indias cuando el perspicaz mariscal de campo William Slim fue capaz de discernir la intención de su enemigo y aprovechar la situación, proporcionando un buen ejemplo de lo que el autor de este artículo se refiere como el surgimiento de información excepcional. (Foto: Colección de Estudios del Museo del Ejército Nacional)

Conectando los puntos

Líderes que hacen de las amenazas oportunidades

Teniente coronel (ret.) Richard A. McConnell, Ejército de EUA

A la semana del inicio de la ofensiva japonesa [...] quedó claro que la situación en el área de Kohima era probablemente más peligrosa que en Imphal. Las columnas enemigas no solo se acercaban a Kohima a una velocidad mucho mayor de la que yo esperaba, sino que obviamente tenían mucha más fuerza. [...] Yo estaba

seguro de que lo máximo que el enemigo podría traer y sostener a través de tal región sería un grupo regimental [...] Había subestimado mucho la capacidad de los japoneses para infiltrarse a gran escala y a grandes distancias y su disposición a poner en riesgo sus suministros. Afortunadamente, el general de división Soto,

comandante de la 31ª División Japonesa, era sin duda el menos emprendedor de todos los generales japoneses que enfrenté. Le habían ordenado tomar Kohima y atrincherarse. [...] Nunca se le ocurrió que podría infligirnos daños terribles sin tener que tomar Kohima en lo absoluto. [...] He dicho antes que me salvé del error de subestimar la capacidad del enemigo para entrar en Kohima por el valor inquebrantable de nuestras tropas; pero la estupidez del comandante enemigo local también ayudó.

—Mariscal de campo William Slim

Y de pronto pasó lo inesperado

El surgimiento inesperado de amenazas u oportunidades durante una batalla se denomina información excepcional (IE)¹. La cita anterior del mariscal de campo William Slim es una excelente descripción de la IE. Lo más notable es que Slim reconoció la amenaza cuando se dio cuenta de que había subestimado a su oponente. Sin embargo, Slim reconoció también que su oponente era incapaz de discernir la oportunidad que se le había presentado. En este caso, la capacidad de Slim de percibir el surgimiento de la IE lo ayudó a convertir una amenaza en una oportunidad. Si los comandantes pudieran reconocer la IE para mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades y convertir las amenazas en oportunidades, ¿lo harían? ¿Por qué no? Además, dado que los comandantes no siempre están presentes cuando surge la IE, es importante que formen a los líderes subordinados para que reconozcan la IE y la exploten. Aunque explotar la IE no es una garantía de éxito, los comandantes que puedan sorprender a sus oponentes mediante la IE tienen muchas más posibilidades de tomar la iniciativa y prevalecer durante el combate.

Es interesante que una vez que los militares empiezan a buscar ejemplos de IE en las operaciones, surgen numerosos ejemplos.

Batalla de Antietam. Antes de la batalla de Antietam, durante la guerra civil estadounidense, se descubrieron planes de batalla de las fuerzas confederadas envueltos en un paquete de puros². Los líderes del ejército de la Unión tardaron en reconocer esta IE y en aprovechar la oportunidad que se les había presentado. Reconocer la oportunidad al principio, cuando había una posibilidad de actuar, podría haber evitado el sangriento resultado de Antietam.

Segunda Guerra Mundial. Cuando los alemanes invadieron Francia en 1940, había indicadores de que

atacarían la ciudad de Sedan a través del bosque de las Ardenas³. Grandes cantidades de forraje habían sido entregadas cerca del río Mosa, por donde también estaban los Aliados, pero en ese lugar había pocas vacas o caballos que pudieran usarlo. Resulta que los alemanes iban a utilizar el forraje para amortiguar el sonido de sus tanques cuando atravesaran el bosque. Los aviones de reconocimiento franceses también notaron un gran atasco de vehículos tácticos en el lado alemán de las Ardenas⁴. Este tipo de información, la del forraje y la concentración de vehículos tácticos, debería haber levantado sospechas, pero fue ignorada por los Aliados. Lo mismo ocurriría en diciembre de 1944, cuando soldados en el área de Bastogne comenzaron a reportar que el enemigo estaba trayendo grandes cantidades de forraje, a pesar de que no había muchas vacas o caballos en el área. Los líderes aliados no comprendieron la importancia de esta IE y solo se dieron cuenta de la amenaza cuando cientos de tanques alemanes empezaron a emerger del bosque.

9/11. Antes de los ataques del 11 de septiembre de 2001, instructores de vuelo en Minnesota informaron de «un sospechoso entrenamiento de vuelo de un 747»⁵. Zacarias Moussaoui había pagado más de 8000 dólares por una instrucción de vuelo rudimentaria, supuestamente con fines recreativos, pero no poseía ningún tipo de certificación de vuelo. Resulta que Moussaoui solo quería aprender lo básico y no tenía tiempo para hacer más que eso. Esta información, combinada con las recientes actualizaciones del sistema de piloto automático del avión 747 que facilitaba su manipulación, hizo que los instructores de vuelo sospecharan⁶.

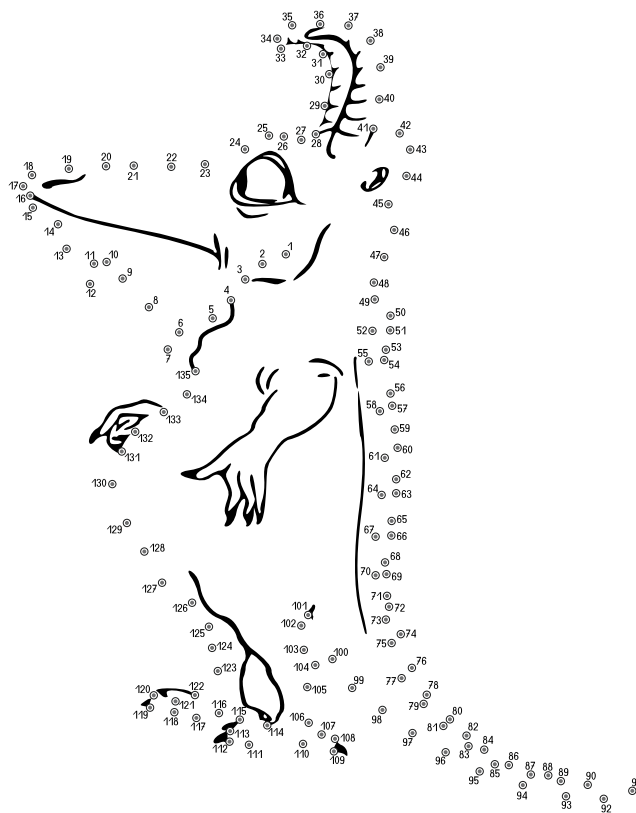
El teniente coronel (ret.) Richard A. McConnell, Ejército de EUA, es profesor asociado en el Departamento de Tácticas del Ejército, Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, en Fort Leavenworth, Kansas. Recibió una licenciatura de la Universidad de Wisconsin-Milwaukee en 1989 y sirvió veinticinco años en unidades de artillería del Ejército de EUA en Europa y Oriente Medio. Obtuvo un doctorado en Liderazgo Organizacional de la Universidad de Phoenix, en donde su disertación fue un análisis microetnográfico institucional del papel de asesor de los estados mayores en la Escuela de Comando y Estado Mayor General en Fort Leavenworth.

La gran apuesta. Unos años antes de la caída del mercado inmobiliario estadounidense en 2008, el Dr. Michael Burry se dio cuenta de que las tasas de impago hipotecario estaban aumentando entre las hipotecas de tasa ajustable en los valores respaldados por hipotecas⁷. Esto podría haber disuadido a Burry de invertir en estos valores respaldados por hipotecas. Sin embargo, él negoció con los bancos para crear permutas de incumplimiento crediticio, que en realidad eran pólizas de seguro para apostar en contra del mercado inmobiliario. Gracias a su capacidad de hacer de esta amenaza una oportunidad, Burry obtuvo grandes ganancias de su inversión.

Los ejemplos anteriores demuestran cuán importante es cultivar las habilidades para reconocer y explotar la IE. Anticipar lo inesperado es una habilidad que los líderes pueden perfeccionar a través de la práctica y de múltiples repeticiones. También deben transmitir a sus subordinados las habilidades adquiridas. El objetivo es desarrollar líderes en todos los niveles que puedan capitalizar la IE en lugar de convertirse en víctimas de ella. A continuación, se examina más a fondo no solo lo que es la IE, sino también la forma en que los comandantes pueden desarrollar las habilidades de sus líderes subordinados para que la reconozcan y la exploten en beneficio de sus formaciones.

Planificar para reconocer la IE

Antes de examinar cómo reconocer la IE, es importante establecer claramente su definición. Las referencias doctrinales del Ejército de EUA en el pasado pueden proporcionar definiciones útiles. Por ejemplo, hace treinta años, el Field Manual 101-5, *Staff Organization and Operations* (Manual de Campaña 101-5, *Organización y operaciones de estado mayor*), definió la IE como «el surgimiento de un acontecimiento imprevisto o imprevisible que puede presentar una oportunidad de éxito o revelar una amenaza inmediata o inminente»⁸. Este manual describía en detalle las diversas formas de reconocer la IE y lo que los líderes clave deberían hacer al respecto. Sin embargo, hoy en día, la IE solo se menciona en un documento doctrinal del Ejército con una definición menos explícita y útil. En el Field Manual 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Manual de Campaña 6-0, *Operaciones y organización del estado mayor y el comandante*), se

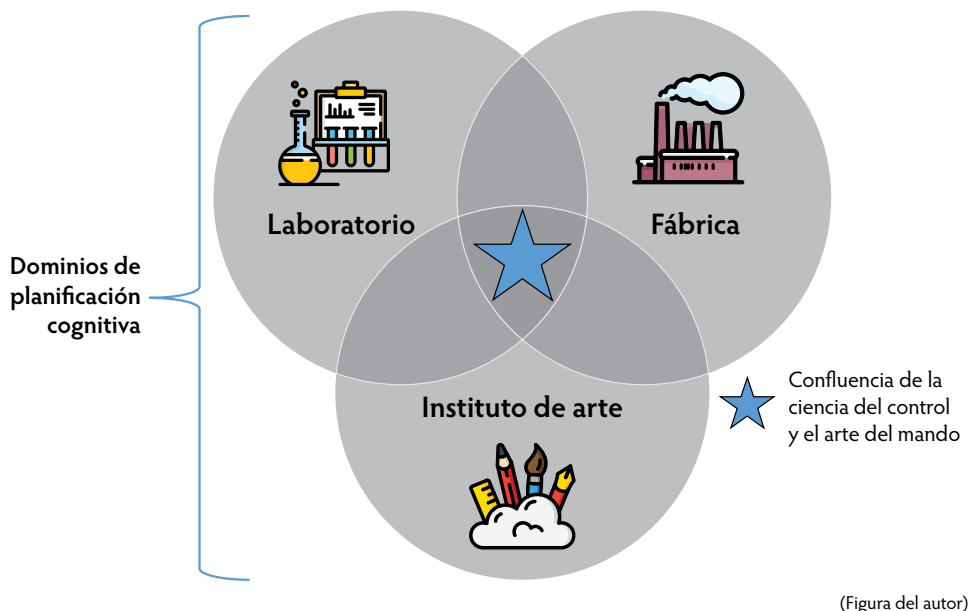


(Gráfico: <https://publicdomainvectors.org/>)

Figura 1. Conectar los puntos

describe el concepto de IE como «la información que habría respondido a uno de los RICC [requisitos de información crítica del comandante] si el requisito de la misma se hubiera previsto y declarado como uno de los RICC»⁹. Es posible que esta definición no sea particularmente útil para describir el concepto de IE; el mayor Jason Wolfe sostuvo en su tesis de maestría que esta laguna doctrinal debería corregirse actualizando la doctrina sobre la IE y educando a los líderes sobre su importancia y aplicación¹⁰. Algunos podrían argumentar que la identificación y aplicación de la IE es inherentemente complicada por el hecho de que no sabemos lo que no sabemos, y cualquier intento de identificarla es intentar adivinar el futuro como en la cartomancia. Sin embargo, esta práctica no es una aplicación del misticismo, sino una combinación de pensamiento crítico y creativo.

Los líderes pueden mejorar su capacidad para anticipar lo inesperado mejorando sus habilidades de visualización. Muchas personas mejoran sus habilidades de visualización sin ni siquiera saberlo. Por



(Figura del autor)

Figura 2. El dominio de planificación cognitiva

ejemplo, cuando éramos niños, a muchos de nosotros nos dieron dibujos de conectar puntos, en los que se trazan líneas entre puntos numerados secuencialmente que al final revelan una imagen (ver figura 1). Poco a poco, a medida que completábamos más de estos dibujos, nuestra capacidad para anticipar la imagen final mejoraba. Es simplemente reconocer patrones y hacer conexiones, llenando los vacíos de conocimiento sobre lo que creemos que vemos. Eso es lo que la IE realmente es: comprender la situación a través de la conexión de pistas. Por lo tanto, si utilizamos el ejemplo de conectar los puntos, los alumnos que pueden identificar rápidamente una imagen sin tener que conectar todos los puntos podrían tomar la decisión de aprovechar una oportunidad o mitigar una amenaza antes que el adversario. Eso es esencialmente lo que Slim hizo en el escenario inicial de este artículo. Identificó una amenaza antes de que el oponente viera una oportunidad y tomó la iniciativa primero. En la actualidad, la doctrina no aborda la IE lo suficientemente y por lo tanto, los comandantes están menos preparados para enseñar a sus subordinados cómo identificarla y aplicarla en las operaciones.

Muchos líderes que operan en ambientes dinámicos de incertidumbre, como el combate, no saben cómo identificar la IE y aplicarla de forma oportuna en la toma de decisiones. Es posible que algunos líderes apliquen la IE en la planificación y simplemente no se dan cuenta.

un modelo teórico con tres dominios de planificación cognitiva, los cuales llamaron «fábrica», «laboratorio» e «instituto de arte», para describir un proceso reflexivo que observaron durante la planificación en los juegos de guerra (ver figura 2)¹¹. Estos dominios de planificación ayudan a comprender la amplitud y profundidad de pensamiento que se requiere para crear planes detallados. Estos dominios también son útiles para ayudar a los líderes a ejercitar las habilidades cognitivas necesarias para reconocer y aplicar la IE.

En la fábrica, los planificadores se centran en la sincronización, la integración y la ejecución del plan. En el laboratorio, los planificadores prueban las suposiciones y validan el plan. En el instituto de arte, los planificadores utilizan la creatividad, la imaginación y la previsión para determinar el nivel de ingenio creativo del plan. Donde estos dominios se cruzan es la confluencia de la ciencia del control y el arte del mando. La clave de este proceso de pensamiento es obtener una comprensión más profunda de la calidad de pensamiento que sustenta un plan. Dedicar tiempo a cada uno de estos dominios de planificación cognitiva es importante para construir un plan completo y detallado. Sin embargo, la utilidad de los dominios de planificación cognitiva va más allá de la simple formulación de un plan. Estos dominios crean el contexto para desarrollar las habilidades de reconocimiento y aplicación de la IE.

Por ejemplo, durante la fase de análisis del curso de acción (juego de guerra) en el proceso de toma de decisiones, identificar la IE es primordial porque esta influye en la calidad general del proceso y en los productos resultantes de los juegos de guerra. Un aspecto clave para mejorar el proceso y los productos es la forma de pensar.

En un experimento llevado a cabo en la Escuela de Comando y Estado Mayor General del Ejército de EUA, los investigadores diseñaron

Tal vez los líderes han escuchado la queja común de los planificadores menos experimentados que creen que su tiempo fue desperdiciado si un plan no se ejecuta de la manera prevista. Los planificadores experimentados saben que no hay nada desperdiciado en el proceso de planificación. Los productos de la planificación pueden ser reutilizados y rediseñados en base a la información emergente. Pero lo más importante es que el pensamiento que produjo esos productos constituye un mús-

culo cognitivo ejercido y hecho más fuerte y más capaz que se identifique la IE. Una vez identificada la IE, los líderes pueden aplicar su juicio a lo que han aprendido para influir directamente en la forma en que el comandante comprende la importancia de la IE y cómo se aplica a su situación¹². Este proceso cíclico es una habilidad que debe practicarse, repetirse y enseñarse a los planificadores menos experimentados para que su capacidad de reconocerla a medida que surge siga desarrollándose (véase la figura 3)¹³. De esta forma, el

Los planificadores experimentados saben que no hay nada desperdiciado en el proceso de planificación.

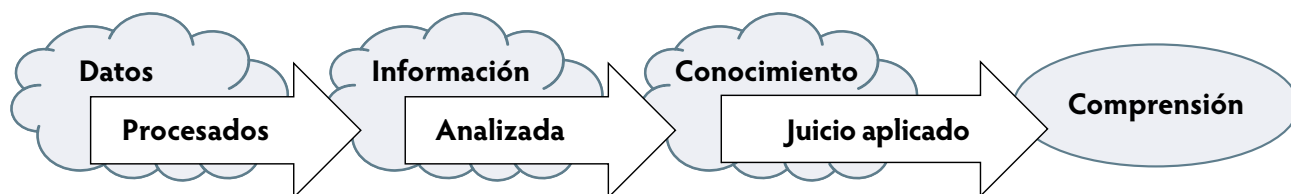
culo cognitivo ejercido y hecho más fuerte y más capaz por el propio proceso. Por eso, si los líderes permiten a sus oficiales tomar atajos y abreviar el proceso centrándose en la fábrica (como los cursos de acción dirigidos), pueden producir oficiales sin experiencia que no saben cómo validar los planes o usar la creatividad para imaginar ingeniosamente lo que podría ser posible. Los planificadores experimentados emplean los tres dominios de planificación cognitiva y tienen las habilidades necesarias para identificar y aplicar la IE. El dominio de tales habilidades tiene un impacto directo en cómo los planificadores comprenden lo que realmente ocurre en su entorno. Por lo tanto, los procesos de planificación son más que un medio para generar productos. Más bien, los procesos de planificación ayudan a desarrollar líderes a pesar de que su objetivo principal es formar planificadores que sean mejores pensadores y que puedan dar sentido a lo que ven.

Los planificadores continuamente recopilan datos y los procesan para obtener información útil. Mientras más rápido se analice esa información para convertirla en conocimiento, más alta será la probabilidad de

proceso de planificación deliberado es un terreno de prueba para el reconocimiento y la aplicación de la IE a medida que surge durante la ejecución. Los líderes que fomenten estas habilidades en sus planificadores junior tendrán más probabilidades de identificar, aplicar y explotar rápidamente la IE, pudiendo así tomar la iniciativa de sus oponentes.

Reconocer la IE durante la ejecución

Una vez formulado el plan, los planificadores se sienten tentados a residir permanentemente en el dominio de la planificación cognitiva de la fábrica, pero hay que resistir esa tentación. Los planificadores experimentados saben que los planes rara vez salen de la forma en que fueron concebidos inicialmente. Las acciones del enemigo influyen, el ambiente operacional cambia e información nueva se convierte en conocimiento que se utiliza en la toma de decisiones. Por lo tanto, las decisiones durante la ejecución tienden a parecerse a un experimento en el que los planificadores pueden comparar el estado actual con el estado final previsto mientras están atentos a las variantes del plan



(Figura del Manual de Campaña 6-0, Operaciones y organización del estado mayor y el comandante, mayo de 2014)

Figura 3. Proceso de comprensión

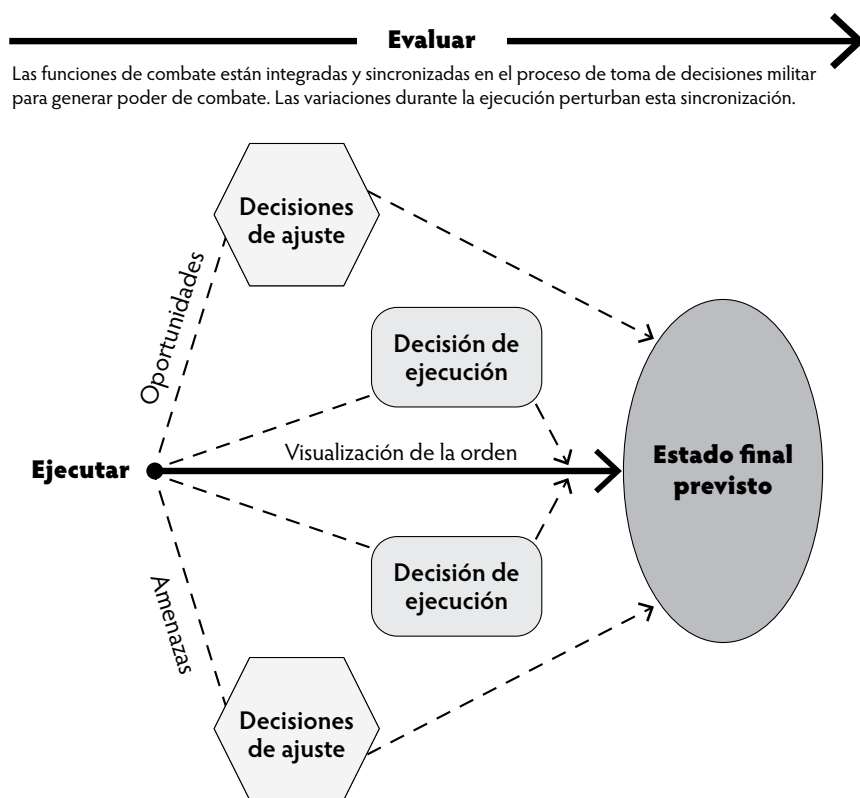
(ya sean amenazas u oportunidades) que podrían descarrilarlo (véase la figura 4)¹⁴. En este modelo, hay dos tipos de decisiones: decisiones de ejecución y decisiones de ajuste. Si los planificadores identifican efectivamente la IE durante la fase de planificación, entonces ya han anticipado las decisiones de ejecución que abordarán las amenazas u oportunidades a fin de volver a poner el plan en marcha. Sin embargo, a menudo los planificadores descubren IE durante la ejecución que no se había previsto, haciendo necesario adoptar decisiones de ajuste. Si los planificadores no actúan ante IE nueva, será difícil tomar decisiones de ajuste y los oponentes podrían reconocer y tomar la iniciativa.

Los planificadores disponen de un proceso para tomar decisiones de ajuste conocido como el proceso de sincronización y toma de decisiones rápido (PSTDR)¹⁵. El PSTDR solo puede funcionar cuando los planificadores reconocen el surgimiento de la IE. Por consiguiente, una forma en la que los planificadores pueden seguir siendo sensibles al surgimiento de la IE es mantener el tipo de pensamiento empleado durante la planificación y emplear los tres dominios de planificación cognitiva. A este respecto, la metodología de diseño del Ejército (MDE) puede ser útil más allá de la planificación conceptual y emplearse a medida que los planes se desarrollan durante la ejecución.

Los planificadores experimentados con la MDE son conscientes de que se trata de un proceso en el que los líderes identifican el estado actual y el estado final deseado, plantean el problema, desarrollan un enfoque operacional y luego elaboran el plan (véase la figura 5)¹⁶. El modelo establece explícitamente «evaluación y replanteamiento continuos según sea necesario», lo que implica que este modelo puede ser útil durante toda la planificación y la ejecución. La evaluación y replanteamiento continuos deben aplicarse a todos los elementos de la MDE. Por ejemplo, si el estado actual se evalúa incorrectamente,

podría influir negativamente en todo lo que se desarrolle posteriormente sobre la base de esa evaluación.

La reevaluación continua debe aplicarse también al planteamiento del problema. En un artículo reciente de la revista *Small Wars Journal*, el profesor asociado Dale Spurlin, de la Escuela de Comando y Estado Mayor General, argumentó que aunque la doctrina del Ejército prescribe que se elaboren planteamientos del problema durante la planificación, una vez que se escribe el planteamiento, muchos planificadores nunca lo vuelven a mirar¹⁷. Los planteamientos del problema deberían formar parte del proceso de evaluación en curso, pero a menudo no se incluyen. Por ejemplo, en el epígrafe inicial sobre Kohima, el planteamiento inicial de Slim podría haber sido: ¿Cómo puede el Decimocuarto Ejército prevalecer contra un grupo regimental japonés en las cercanías de Kohima, teniendo en cuenta el terreno restringido, las extensas líneas de comunicación y la escasez de tiempo? Si el estado mayor de Slim se hubiera mantenido centrado en la evaluación y



Durante la ejecución, los comandantes y el estado mayor también evalúan el marco subyacente del propio plan. Esto implica reexaminar el concepto de diseño original y determinar si sigue siendo pertinente para la situación.

(Figura de la Publicación Doctrinal del Ejército 5-0, *El proceso de operaciones*, mayo de 2012)

Figura 4. Decisiones en la ejecución

replanteamiento continuos, habrían reconocido el surgimiento de la IE de una fuerza más grande que se movía más rápido de lo que esperaban. En tal caso, el enunciado del problema habría tenido que ajustarse para sustituir un grupo regimental por una división, un problema mucho más difícil de resolver.

El cuartel general de Slim tenía experiencia en el reconocimiento de la IE debido los fracasos en los primeros años de la guerra; Slim y sus soldados sufrieron horribles derrotas el año antes de la batalla de Kohima.

No obstante, los líderes deben considerar cómo

pueden conseguir que su estado mayor y sus líderes subordinados adquieran una experiencia similar a través del aprendizaje experimental sin tener que sufrir derrotas en el campo de batalla. Una forma de mejorar las habilidades de reconocimiento de la IE es diseñar deliberadamente actividades que puedan incorporarse en escenarios de entrenamiento y educación que estimulen a los líderes a utilizar sus habilidades de visualización. Esas experiencias deliberadas, repetitivas y centradas en el aprendizaje pueden ayudar a los comandantes a desarrollar líderes que pueden conectar los puntos para reconocer y aplicar la IE.

Desarrollar líderes que puedan conectar los puntos

En el libro *Mindset: The New Psychology of Success* (Mentalidad: La nueva psicología del éxito), Carol Dweck describe la diferencia entre una mentalidad fija y una mentalidad de crecimiento, una distinción que puede ser útil para los comandantes que intentan mejorar las habilidades de visualización de sus subordinados¹⁸. Las personas con mentalidad fija creen que no pueden mejorar sus habilidades



(Figura de la Publicación Doctrinal del Ejército 5-0, *El proceso de operaciones*, mayo de 2012)

Figura 5. La metodología de diseño del Ejército

cognitivas. Por otro lado, las personas con mentalidad de crecimiento creen que con esfuerzo y práctica pueden mejorarlas. Los comandantes que fomenten la mentalidad de crecimiento en sus líderes subordinados mediante la práctica deliberada tendrán más posibilidades de avanzar y mejorar las habilidades de visualización, lo que dará lugar a una identificación y aplicación más acertada de la IE.

En el libro *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (Garra: El poder de la pasión y la perseverancia), Angela Duckworth describe dos conceptos clave que también ayudarían a los comandantes en su esfuerzo por mejorar las habilidades de visualización de los subordinados y la identificación de la IE¹⁹. En primer lugar, Duckworth analiza cómo el talento, la habilidad y el esfuerzo se relacionan con el éxito, expresado matemáticamente como «talento x esfuerzo = habilidad» y «habilidad x esfuerzo = éxito». En otras palabras, las personas resilientes que mejoran sus capacidades obtienen el doble de crédito por su esfuerzo. Por lo tanto, los comandantes que no se esfuerzan por mejorar las habilidades de visualización de sus subordinados para reconocer y aplicar

la IE no deben sorprenderse si sus unidades no mejoran en esta habilidad. En segundo lugar, Duckworth analiza el concepto de práctica deliberada, que incluye cuatro requisitos específicos:

- un objetivo claramente definido,
- concentración y esfuerzo total,
- retroalimentación informativa e inmediata, y
- repetición con reflexión y refinamiento²⁰.

Es probable que los comandantes que se esfuercen por mejorar las habilidades de visualización empleando estos requisitos en la práctica deliberada noten mejoras en los líderes subordinados con respecto a esta habilidad.

En el libro *Nine Keys to Effective Small Group Leadership* (Nueve claves para el liderazgo eficaz de grupos pequeños), Carl George describe un enfoque eficaz y práctico para desarrollar nuevas habilidades en los líderes subordinados a través de un proceso iterativo y progresivo que apoya los requerimientos de Duckworth:

«Yo hago. Tú miras. Conversamos.
Yo hago. Tú ayudas. Conversamos.
Tú haces. Yo ayudo. Conversamos.
Tú haces. Yo miro. Conversamos.
Tú haces. Otro mira»²¹.

En este enfoque, George les da a los comandantes y a los líderes de organizaciones un protocolo práctico sobre cómo formar a los líderes subordinados para que mejoren. Este enfoque sería especialmente útil cuando los líderes se esfuercen por inculcar en sus subordinados habilidades de visualización y capacidades de identificación de la IE. Tanto Duckworth como George hacen hincapié en la reflexión y el perfeccionamiento a lo largo del proceso de desarrollo de líderes. Es significativo que George acaba el proceso describiendo líderes que enseñan a otra persona esta nueva habilidad. Esto es especialmente importante a medida que mejoran las habilidades de visualización y reconocimiento de la IE, ya que les permite a todas las partes involucradas múltiples repeticiones de práctica y refuerza el aprendizaje a través de la enseñanza a otros.

Las habilidades de visualización y de identificación de EI han mejorado constantemente en los ejercicios que utilizan listas maestras de escenarios de eventos (LMEE)²². Durante el proceso de diseño de los ejercicios de ensayo de la misión, los encargados de los ejercicios utilizan las LMEE para enfocar la capacitación en el logro de los objetivos de aprendizaje deseados. Los comandantes pueden utilizar el mismo proceso para

mejorar las habilidades de visualización de los líderes subordinados. A través del proceso de evaluación después de la acción, los comandantes pueden identificar las deficiencias en las habilidades de visualización y establecerlas como objetivos de aprendizaje para la siguiente fase del ejercicio. Varios miembros del estado mayor pueden ser reclutados para que diseñen las LMEE para apoyar los objetivos de aprendizaje que mejoren la visualización y las habilidades de identificación de la IE. Esta actividad de diseño ayuda con el desarrollo de líderes de dos maneras. Primero, les da a los líderes subordinados experiencia en la búsqueda intencional de agujeros en el plan para explotarlo en la forma de *red teaming* («equipo rojo» en español, es un proceso en donde se atacan varios elementos de una organización, como lo haría un adversario, de forma controlada, para evaluar sus vulnerabilidades de seguridad).

«*Red teaming* es un enfoque cognitivo flexible para pensar y planificar que se adapta específicamente a cada organización y a cada situación. Es llevado a cabo por profesionales capacitados que normalmente trabajan bajo la dirección de la organización. Utiliza herramientas y técnicas estructuradas para ayudarnos a hacer mejores preguntas, cuestionar supuestos explícitos e implícitos, exponer información que de otra manera podríamos haber pasado por alto y desarrollar alternativas de las que podríamos no habernos dado cuenta de que existen. Cultiva la agilidad mental para permitir a los miembros del equipo rojo cambiar rápidamente entre múltiples perspectivas para desarrollar una apreciación más completa de situaciones y ambientes complejos. Esto conduce a una mejor comprensión, más opciones generadas por todos (independientemente del rango o la posición), mejores decisiones y un nivel de protección contra los sesgos y tendencias invisibles inherentes a todos nosotros»²³.

Al fomentar el enfoque cognitivo mencionado en el pensamiento y la planificación, los comandantes pueden cultivar en sus líderes subordinados las habilidades cognitivas necesarias para mejorar la visualización, la identificación de la IE y su aplicación. Los comandantes también pueden incorporar estas LMEE en su ritmo de batalla en el puesto de mando. Por ejemplo, una de las

mejores prácticas entre las unidades eficaces es ensayar los ejercicios de batalla al principio de cada turno. Estas LMEE pueden ser fácilmente incorporadas a ese proceso, estimulando el aprendizaje mediante el descubrimiento que tiene el potencial no solo de mejorar los productos, sino más importante, el pensamiento que los sustenta.

Segundo, los comandantes que fomenten este tipo de pensamiento de *red teaming* pueden mejorar el clima y la cultura de sus organizaciones. Fomentar el *red teaming* puede apoyar la visualización que hará más probable la identificación de la IE. Como ya se ha dicho, los planificadores sin experiencia se sienten tentados a vivir en el dominio de la planificación cognitiva de la fábrica. Alentar a los planificadores a seguir operando en los dominios de planificación cognitiva del laboratorio y el instituto de arte, así como en el de la fábrica, apoyará la visualización, identificación y aplicación de la IE. Al practicar deliberadamente el proceso de diseño de las LMEE durante la ejecución, los comandantes pueden alentar a sus líderes subordinados a mantener el equilibrio de pensamiento crítico y creativo necesario para identificar la IE.

Conclusión

Pocos planes salen como los planificadores esperan. Para las variaciones inesperadas que crean amenazas y oportunidades, los planificadores deben utilizar el

PSTDR. Sin embargo, si el estado mayor no reconoce y aplica la IE, nunca podrá utilizarlo. Las decisiones de ajuste son necesarias cuando surge la IE. Por lo tanto, los comandantes deben realizar un esfuerzo deliberado para mejorar la capacidad de sus líderes subordinados para reconocer las amenazas y oportunidades inesperadas y actuar en base a estas. Una forma de mejorar estas capacidades es participar en el diseño de ejercicios continuos durante la ejecución. Esto puede lograrse mediante las LMEE (opciones para ajustar el plan) y reflexión y retroalimentación continuas vinculadas a metas deliberadas como los objetivos de aprendizaje. El reconocimiento y la aplicación de las LMEE no es magia, sino una habilidad que los líderes pueden mejorar mediante la práctica deliberada, las repeticiones múltiples y la transmisión de esta habilidad a la siguiente generación de líderes. La historia está llena de ejemplos de líderes que aprovecharon las oportunidades y mitigaron las amenazas a medida que iban surgiendo, así como de líderes que fueron castigados por su falta de visión.

La incertidumbre en la guerra es una constante, el cambio en la guerra acelerará, y la magnitud del cambio en la guerra aumentará. Por lo tanto, los futuros comandantes no pueden tener líderes subordinados que no sepan conectar los puntos y hacer de las amenazas oportunidades. ■

Notas

Epígrafe. William Slim y David Hogan, *Defeat into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942-1945* (Nueva York: Cooper Square Press, 2000), 305, 311.

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], julio de 2019), 3-7. La ADP 6-0 define la información excepcional como «información específica e inmediatamente vital que afecta directamente el éxito de la operación actual».

2. Jason Wolfe, «Exceptional Information: Recognizing Threats and Exploiting Opportunities» (tesis de maestría, U.S. Army Command and General Staff College, 2017), 28-29.

3. Hugh M. Cole, *The Ardennes: Battle of the Bulge* (auto-publicación, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015), 70.

4. *Greatest Events of WWII in Colour*, episodio 7, «Battle of the Bulge», dirigida por Nicky Bolster (Los Gatos, CA: Netflix, 2019), serie documental.

5. National Commission on Terrorist Attacks, *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States*, edición autorizada (Nueva York: W. W. Norton, 2004), 291.

6. Office of the Inspector General, *A Review of the FBI's Handling of Intelligence Information Related to the September 11 Attacks* (noviembre de 2004) (Washington, DC: U.S. Department of Justice, noviembre de 2004), 107, 110, 176, accedido 22 de enero de 2020, <https://oig.justice.gov/special/s0606/final.pdf>.

7. Michael Lewis, *The Big Short: Inside the Doomsday Machine*, edición de película (Nueva York: W. W. Norton, 2015), 26-31.

8. Field Manual (FM) 101-5, *Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1990 [obsoleto]), 1-2.

9. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014), 14-4.

10. Wolfe, «Exceptional Information», 61-63.

11. Richard McConnell et al., «The Effect of Simple Role Playing Games on the Wargaming Step of the Military Decision

Making Process (MDMP): A Mixed Methods Approach», *Developments in Business Simulation and Experiential Learning: Proceedings of the Annual ABSEL Conference 45* (2018): 322–59; Richard McConnell y Mark Gerges, «Seeing the Elephant: Improving Leader Visualization through Simple Wargames», *Military Review* 99, nro. 4 (julio-agosto de 2019): 107–15 (disponible en español bajo el título: «Cómo ver el elefante: Mejorando las aptitudes de visualización de líderes por medio de juegos de guerra» en la sección de artículos exclusivos en línea de nuestra página web: <https://go.usa.gov/xGcX5>).

12. FM 6-0, *Commander and Staff Organization and Operations*, 3-1. «La gestión del conocimiento y la gestión de la información ayudan a los comandantes a añadir significado progresivamente en cada nivel de procesamiento y análisis para ayudar a desarrollar y mantener su comprensión situacional. Estas actividades interrelacionadas apoyan la toma de decisiones del comandante. Hay cuatro niveles de significado. Desde el nivel más bajo al más alto, estos incluyen datos, información, conocimiento y comprensión. En el nivel más bajo, el procesamiento transforma los datos en información. El análisis entonces refina la información en conocimiento. Los comandantes y los estados mayores aplican entonces el juicio para transformar el conocimiento en comprensión. Los comandantes y los estados mayores continúan un desarrollo progresivo de aprendizaje, a medida que las organizaciones y los individuos asignan significado y valor en cada nivel».

13. *Ibid.*

14. ADP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. GPO, julio de 2019), 4-6.

15. *Ibid.*, 4-9.

16. *Ibid.*, 2-17.

17. Dale Spurlin, «The Problem Statement—What's the Problem?», *Small Wars Journal*, 6 de agosto de 2017, accedido 7 de enero de 2019, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/the-problem-statement-%E2%80%93-what%E2%80%99s-the-problem>.

18. Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*, reimpresión, edición actualizada (Nueva York: Ballantine Books, 2007), 16–17.

19. Angela Duckworth, *Grit: The Power of Passion and Perseverance* (Nueva York: Scribner, 2016), 42.

20. *Ibid.*, 137.

21. Carl George y Warren Bird, *Nine Keys to Effective Small Group Leadership: How Lay Leaders Can Establish Dynamic and Healthy Cells, Classes, or Teams* (Taylors, SC: CDLM, 2007), 61.

22. Center for Army Lessons Learned [CALL] Newsletter No. 09-28, *Mission Rehearsal Exercise* (Fort Leavenworth, KS: CALL, abril de 2009), 90.

23. U.S. Army Training and Doctrine Command G-2 Operational Environment Enterprise, *The Red Team Handbook*, versión 9.0 (Fort Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2019), 3.