

# Misiones problemáticas: Qué lógica emplear y qué acción tomar

General de Brigada (R) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA

**A**LGUNAS TAREAS ASIGNADAS son más complejas de lo que inicialmente parecen. Una vez, el gran físico nuclear Albert Einstein dijo, “Si tuviera una hora para salvar al planeta, me pasaría 59 minutos intentando definir el problema y un minuto resolviéndolo”. Según mis experiencias con el Gobierno y en las Fuerzas Armadas, puedo decir que he notado una tendencia de invertir estas proporciones. De estas dos muy distintas actividades, la que menos se comprende es la de tomar importantes decisiones con respecto a la lógica que *rigen* las opciones para tomar la acción.

## El carácter del problema

Según nos recuerda Albert Einstein en este tema, el “problema” es una construcción conceptual mental, no la realidad objetiva de una situación de naturaleza problemática y peligrosa. Lo que importa es cómo comprendemos esa situación, luego de considerar las pruebas disponibles. En muchas situaciones, especialmente las que tienen que ver con una amplia interacción humana, siempre eludiremos la comprensión total debido a la iterativamente compleja dinámica. En cuanto pensamos que comprendemos una característica esencial, ésta cambia y, si esas situaciones sugieren mejoras, incluso a los expertos se les hará difícil determinar cuál es el “problema”, aunque los inexpertos pueden concordar en que la situación está empeorando y no mejorando.

En el futuro, los encargados de tomar decisiones, en todos los niveles, normalmente enfrentarán la complejidad “dinámica” e “interactiva” en las situaciones relacionadas con

la misión. Este cambio es la complejidad más problemática de los comportamientos sociales no lineales que se dan con el transcurrir del tiempo —relaciones sutiles entre la causa, efecto y constantes interacciones impredecibles. El desplazar a un régimen e instaurar otro implica tales problemas. Así como también el imponer la paz sobre facciones beligerantes como en el caso de El Salvador, Granada, Panamá, Haití, Bosnia, Somalia y algunos otros lugares antes del 11-S y en todas las demás operaciones a partir de esa fecha. Incluso, la respuesta en el huracán *Katrina* presentó un gran problema. Debido al ambiente desértico de la mayoría de las operaciones de combate en la primera guerra del Golfo, esta fue de las menos complejas y típicas con relación a las probables misiones en el futuro por venir. Ninguno de los conflictos se previó ni siquiera con un año de antelación. El interés de los planificadores a largo plazo del Ejército y de sus dirigentes políticos estaba puesto en otros lugares, lo que verdaderamente no puede evitarse debido a la complejidad de la naturaleza humana a nivel mundial. Tales sorpresas son históricamente normales.

## La solución de problemas

El éxito de las difíciles misiones militares en que los problemas que enfrenta la misión no son evidentes, incluso para los expertos, implica poner en práctica rigurosamente la lógica de los cuatro pasos secuenciales del proceso de solución de problemas tradicional, a saber:

- Estructurar o enmarcar el problema, es decir, conceptualmente, dar sentido a la situación que se nos pide mejorar.

---

*El General de Brigada (retirado) Huba Wass de Czege, Ejército de EUA, fue uno de los principales diseñadores del concepto de Combate Aeroterrestre del Ejército y el fundador y primer director de la Escuela de Estudios Militares*

*Avanzados en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Academia Militar de Estados Unidos y una Maestría de la Universidad de Harvard.*

- Desarrollar una estrategia de solución conceptual con base en la estructuración de la misma. Esto puede ser tan fácil como aprovechar las tendencias que ya la están “mejorando” y bloquear o mitigar las que la “empeoran”.

- Formular y ejecutar una solución táctica de fines, formas y medidas bien definidas. El decidir e implementar formas y medios bien definidos para actuar y producir los resultados que la estrategia prevé, conducirán a la solución del problema. Tales problemas son situaciones que se han hecho intolerables y deben ser mejoradas para que sean lo suficientemente tolerables a fin de cumplir con la misión.

Obtener la información adecuada, desde los intentos ejecutados para adaptar tanto la táctica de los fines, formas y medidas concretas, como la estrategia conceptual en cuanto a los fines, formas y medidas.

El tiempo invertido en los dos primeros pasos conceptuales evitará perder tiempo y esfuerzo, incluso en inútiles o contraproducentes tareas concretas, que solucionan el problema equivocado. El prestar atención al último paso nos lleva a lograr constantes mejoras relacionadas con el estado de la misión. Lamentablemente, este buen consejo, muy a menudo, no se practica. Aplicar con el mismo rigor todos los pasos, será especialmente importante, ya que se conocerá muy poco con antelación sobre los adversarios y cómo ellos pueden combatir.

Las interacciones con los medios de comunicación y la opinión pública en distintos

lugares, han llegado a ser más dinámicas y cruciales para el éxito militar. El ganar y mantener aliados también presenta una nueva dinámica estructural. Muchas de las tensiones sistémicas, actores y variables en los ambientes operacionales contemporáneos, son *inicialmente soslayados* y, de ese modo, invisibles antes de las operaciones. Las situaciones intolerables surgen en lugares imprevistos, que obligan a los gobernantes a “hacer algo”, que satisfaga los imperativos políticos nacionales. Como hemos observado, lo hacen sin comprender a cabalidad, lo que puede hacerse, cómo hacerlo o, incluso, quién lo hará.

Una vez que se inicia una intervención militar para abordar un problema estructurado por los escalones más altos, rápidamente la situación evoluciona, especialmente cuando se dan a conocer estos factores sistémicos soslayados y omitidos. Los escalones militares superiores al nivel de compañía, son igualmente propensos a ordenar a sus compañías entrar en acción, antes de que las mismas hayan dedicado el suficiente tiempo para estructurar o enmarcar su propia misión. Lo hacen sin formular una estrategia de solución conceptual en su propio nivel, siguiendo las directrices de los encargados de tomar decisiones políticas. La famosa misión recibida por el entonces Coronel Sean MacFarland mientras servía en calidad de comandante de un Equipo de Combate de Brigada en Irak en 2004, “¡Resuelvan la situación en Ramadi, pero no lo hagan como en Faluya!” sirve para mostrar esa forma de asignar una misión.

Esta ambigüedad significa que una organización militar en campaña debe, simultáneamente, aprender y adaptarse, lo más pronto posible, a múltiples niveles como también debe aprender y adaptarse de manera singular para cada nivel, aprovechando los conocimientos y apoyo de sus compañeros, superiores y subalternos.

### Determinar una lógica presumida

Dadas estas características de la misión, los comandantes militares

Departamento de Defensa. Soldado Gary Silverman. Ejército de EUA



*Ejército de EUA, Cabo Joaquin Viera, izq., y Sargento James Robertson efectúan disparos contra blancos mientras se bajan de un vehículo en un polígono de tiro en el Campamento Faluya, Irak, 21 de octubre de 2010.*

no reconocerán ni clasificarán rápidamente la situación-misión en patrones familiares. En vista de que la complejidad interactiva es dinámica, se necesita identificar las *tendencias* en la interactividad. A fin de afrontar estas tendencias se requiere clasificar una inmensa cantidad de datos aparentemente sin relación alguna para ordenar una estructura lógica. Esto exige el razonamiento inductivo clásico, generalizando desde lo particular. Cabe destacar que los científicos nos dicen que el razonamiento inductivo no debe llevarse a cabo apresuradamente ni tampoco se puede hacer bien cuando se está privado de sueño. Véase también Paul Claxton en su libro titulado *Hare Brain, Tortoise Mind* para obtener una idea del proceso. Además, véase el libro titulado *Thinking Fast and Slow* de Daniel Kahneman a fin de obtener otras opiniones acerca de por qué, a menudo, sacamos conclusiones equivocadas de los hechos aparentes. Los libros titulados *Blink* y *Tipping Point* de Malcolm Gladwell, son obras populares recientes que tratan el mismo tema. En el primero, se discute el poder que tienen

los juicios temerarios por parte de expertos y cuándo no se puede confiar en los mismos. En el segundo libro, se explica la dinámica no lineal de la interactividad humana y cuán complicado es predecir o reaccionar ante tendencias y movimientos sociales.

Siempre resulta útil reunir a personas con distintas perspectivas y relevantes campos de especialización y participar en una rigurosa “interacción cruzada” con compañeros de igual, mayor y menor grado - incluso, subalternos y superiores - sobre las diferentes interpretaciones de los hechos disponibles, puede dilucidar las relaciones y marcos lógicos para explicarlos. Los avances en las modernas comunicaciones militares, tal como la *Force XXI Battle Command Brigade and Below*, un sistema de comunicación basado en Linux y el sistema de software de mando y control *Command Post of the Future*, pueden ayudar en el difícil desafío de *dar sentido a las cosas*, si se usan adecuadamente.

Regresando nuevamente a los cuatro pasos tradicionales del proceso de solución de problemas,



(Fuera Aérea de EUA, Sgto. 2º Francisco V. Govea. II)

*Corresponsales de los medios de comunicación afganos entrevistan al General Stanley McChrystal, Ejército de EUA, Comandante de la Fuerza Conjunta en Materia de Seguridad Internacional, durante su visita al paso fronterizo Friendship Gate, 18 de enero de 2010, Spin Boldak, Afganistán.*

diferenciar el tercer paso de la naturaleza de los dos primeros, resulta ilustrativo. Estructurar o enmarcar el problema de misión y desarrollar una estrategia de solución conceptual requiere *decidirse a adoptar* una formulación o lógica conceptual para las medidas concretas que siguen en los siguientes dos pasos. Tales decisiones se toman basadas en la falta de conocimiento y presunciones *lógicas*—¿Qué sucederá si lo hago? (V.gr., conquistar y mantener el terreno crítico; o establecer un sistema de puestos avanzados).

Hay que tener cuidado al reconocer, poner a prueba y registrar dichas presunciones—¡aunque sean extraídas de la doctrina establecida! Dada la manera en que funciona el cerebro humano, el comandante y los demás participantes comenzarán a diseñar las ideas directrices para la acción, inclusive mientras enmarcan el problema. El hacer el mejor sentido conceptual posible de los hechos conocidos de la situación-misión y formular (o diseñar) una línea conceptual ventajosa a seguir con esta *comprensión*, es el tipo más difícil de toma de decisiones que enfrentarán los oficiales a nivel de compañía. El desafío es encontrar la línea de acción a seguir más prometedora en un “terreno” en constante cambio, ya sea en términos metafóricos o no. Un buen artículo que analiza este desafío es “Thinking and Acting Like an Early Explorer”, publicado en la revista *Small Wars Journal* en abril de 2011. Estos pasos requieren pensar y actuar como un explorador antes de la llegada de *Google Earth*, *The Weather Channel* y los sistemas de posicionamiento global. La sabiduría contenida en este artículo no se circunscribe a las “pequeñas guerras”.

Fuera de las Fuerzas Armadas, las opciones lógicas se denominan toma de decisiones “estratégicas” o “diseño estratégico”. En vista de que el comandante y sus asesores tienen que permanecer incrédulos en cuanto a la manera que inicialmente han enmarcado el problema y seguir poniendo a prueba sus hipótesis hasta que los mismos fracasen, esta lógica está llena de dificultades. Es de vital importancia dinámicamente comprobar los hechos que pueden desmentir las presunciones y adoptar una postura para evitar la complacencia inducida por los éxitos. El libro titulado *The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable* de Nassim Nicholas Taleb es un buen recordatorio de la posibilidad

de que se den valores atípicos de los presumidos patrones inducidos. La tendencia humana es la de prestar más atención a la confirmación e ignorar las señales iniciales de refutación.

## La adaptación al marco conceptual

De esta inflexibilidad lógica surge la necesidad de iterativamente adaptar el marco conceptual y la solución conceptual percibida, al saber que el dinamismo interactivo de la situación-misión, incluyendo las actividades del comando, están creando nuevas variables que destacan la relevancia de antiguos factores y hacen que otros sean irrelevantes. Se debe hacer una planificación anticipada de los requerimientos de información en este tipo de toma de decisiones y se debe ser particularmente cuidadoso de que el logro de los objetivos tácticos básicos no se confunda con el indicador principal del éxito de la misión. Hay que preguntarse si el logro de estos hitos ha mejorado la situación-misión.

El tercer paso del proceso tradicional de solución de problemas se rige mediante la decisión de la lógica usada en los pasos previos. Por lo regular, los seres humanos no actúan sin una lógica subyacente basada en creencias derivadas inductivamente y las intenciones que esas creencias desarrollan. La situación objetiva, en realidad, puede ser confusa (o mal estructurada), pero el primer y segundo paso habrá proporcionado una estructura lógica.

Por lo tanto, la interpretación específica de los hechos conocidos en cuanto a la situación contenidos en el primer paso y el mejor juicio sobre cómo aprovechar y evitar las dificultades en la interpretación de los hechos, están *establecidos* en el tercer paso. En este paso, se requiere una traducción de las estructuras mentales en una iniciativa de concepto básico, orientada hacia fines específicos en el objetivo de situación-misión. En este proceso se *decide qué objetivos específicos son* más útiles y relevantes, cómo *actuar*—cómo optimizar e improvisar— tanto en la situación objetiva según lo experimentado, como en la lógica derivada de los pasos anteriores. La actividad equivale a decidir qué objetivos seguir a corto plazo, los cuales por lo regular, son distintos si se ponen en práctica en situaciones complejas. Además, incluye decidir en qué orden

deben abordarse los objetivos. Emplear de manera regresiva la lógica bien definida en el primer y segundo paso de los objetivos a corto plazo para determinar cuáles específicas medidas deben usarse y, qué métodos y técnicas vigentes deben emplearse, es lo que se convierte en el producto. Fuera de la Fuerzas Armadas, este proceso se denominaría el proceso de toma de decisiones tácticas, independientemente de en qué nivel de organización se toman las mismas.

En un mundo en donde la estructura lógica de la misión permanece estática por largos períodos, una en que la doctrina puede proporcionar patrones conceptuales, en el primer y segundo paso de la solución de problemas solo se requiere modos rápidos de pensar. Tal estancamiento implica que la previa experiencia es fácilmente transferible y que los problemas no son tan difíciles de estructurar en un nivel más alto. En el tercer paso se llega al punto crucial en la toma de decisiones. Sin embargo, para los comandantes de compañía de armas combinadas y sus oficiales subalternos en los equipos de combate de brigada del Ejército actual, los casos que solo requieren las decisiones tácticas serán escasos.

Aún así, la buena noticia es que el tercer paso del proceso de toma de decisiones tácticas en el actual Ejército es lo suficientemente astuto. El actual proceso de toma de decisiones militar de siete pasos y los principales procedimientos relacionados, han finamente perfeccionado la ciencia contenida en el tercer paso, la solución de problemas. La disciplinada y poderosa lógica deductiva lineal habitualmente se enseña y se practica. Una vez que se recibe una misión, los oficiales del Ejército razonan regresivamente partiendo de los objetivos, dada la lógica de la situación; dividen la tarea de la misión principal en tareas específicas e implícitas; y emplean los medios orgánicos subordinados y de apoyo con los que cuentan, según los mejores métodos y técnicas que conocen. Se establecen presunciones sobre los hechos, según sea necesario. Los requerimientos son definidos con base en la necesidad de verificar y mejorar estas presunciones. Estas presunciones se incluyen para identificar los cambios de los hechos relevantes conocidos, a fin de seleccionar entre las opciones predeterminadas para apoyar las distintas funciones de la operación, con la finalidad de reducir el factor sorpresa e improvisar

las respuestas adecuadas ante los peligros y oportunidades imprevistas. La infraestructura del mando y control actualmente vigentes se diseñó principalmente para apoyar el tercer paso del proceso de solución de problema y de toma de decisiones tácticas. La extensión de esas capacidades hasta el “borde”, sin duda alguna mejoraría la toma de decisiones tácticas en el nivel de compañía.

El cuarto y último paso en el proceso tradicional de toma de decisiones es “obtener la información adecuada, desde los intentos ejecutados para adaptar tanto la táctica de los fines, formas y medidas concretas, como la estrategia conceptual en cuanto a los fines, formas y medidas *conceptuales*”. Este proceso sugiere procesos cíclicos iterativos.

## El ciclo de acción

La mayoría de los lectores estarán familiarizados con el así llamado ciclo de observar, orientar, decidir y actuar (*OODA*, por sus siglas en inglés) de Boyd, el concepto de invertir el ciclo de toma de decisiones del enemigo, un proceso cíclico iterativo que tiene que ver con *orientarse* hacia los asuntos importantes, *observar* los cambios pertinentes de la situación, tomar *decisiones* válidas y *actuar* adecuadamente en un ciclo permanente. Este ciclo se desarrolla más rápidamente que el del enemigo para generar cambios en la situación objetiva, que proporcionen ventajas cada vez mayores a la parte más rápida y paulatinamente menores a la parte más lenta. Este ciclo apoya la *decisión* de cómo optimizar e improvisar la situación objetiva, dada la lógica y el raciocinio establecido en el primer y segundo paso. Esas decisiones previas con respecto a la lógica determinan los asuntos que son relevantes para lograr los fines bien definidos deseados, los cambios que son pertinentes en la ejecución exitosa de las operaciones actuales, las decisiones de ejecución que se requieren y las adaptaciones específicas que se necesitan para lograr los objetivos bien definidos de corto plazo. Este ciclo de decisión *táctica* es una manera relativamente eficaz de pensar acerca de las iteraciones que se dan en el tercer paso y que además se encuentran implícitas en el cuarto paso.

El lograr el éxito en misiones establecidas en medio de la complejidad dinámica e interactiva,



(Fuerza Aérea de EUA, Sgto. 2º Ryan Whitney)

Un comando del Ejército Nacional Afgano, der., planifica la ruta sobre un mapa en el campamento Morehead, Afganistán, antes de que ellos mismos y otros integrantes del 6º Grupo de Comandos Kandak, comenzaran un ejercicio de entrenamiento, 8 de marzo de 2011.

requiere más que el bien conocido ciclo de toma de decisiones tácticas. La solución del Ejército Australiano es cambiar el ciclo *OODA* a uno de *actuar* para aprender, *detectar* lo que ha cambiado, *decidir* lo que significan los cambios y *adaptar* la siguiente acción para nuevamente comenzar el ciclo *A-S-D-A* (por sus siglas en inglés). Esto me parece conceptualmente una torpeza. Cabe mencionar que en este ciclo se combinan las opciones tácticas de razonamiento regresivo para actuar y las muy distintas opciones de razonamiento progresivo de la lógica. Sería mejor destacar que el ciclo *OODA* tiene que ver con las opciones para actuar en el mundo objetivo en una lógica establecida, eso es lo que pienso. Algo como el ciclo *A-S-D-A* puede poner a prueba y mejorar la lógica de un comando.

Este ciclo de decisión *estratégica* de vez en cuando presta atención al primer y segundo paso y a los elementos conceptuales del cuarto paso del proceso de solución de problemas tradicional.

Dicho ciclo iterativo estratégico se desarrolla más lentamente, porque el ciclo táctico puede proseguir múltiples veces sin la necesidad de ajustar el raciocinio guía que rige la selección de los objetivos bien definidos deseados y su secuencia, o la opción de métodos y técnicas para lograrlos.

Este ciclo conceptual más lento tiene distintos requerimientos de información que el ciclo más rápido que ocurre en el mundo de las misiones concretas. El primer requerimiento de su operación es formular una expresión explícita de la estrategia de solución y del marco conceptual de las hipótesis lógicas y presunciones que constituyen el marco del problema actualmente vigente y la estrategia conceptual. Se debe frecuentemente referir a la misma con escepticismo. El segundo requerimiento es saber que el dinamismo interactivo de la situación de la misión, incluyendo las actividades del comando, están constantemente creando nuevos

hechos, lo que aumenta la importancia de los antiguos hechos y hacen otros irrelevantes. El efecto combinado de estos factores ocasionará que fracase la estrategia de solución. El tercer requerimiento es establecer las prácticas para estrictamente poner a prueba esta teoría y reconocer, a tiempo, el fracaso de la estrategia de solución. Esto incluiría imitar, a menor escala, el bien conocido proceso de descubrimiento científico, un proceso de destrucción y renovación conceptual creativa.

Científicamente hablando, la imperante teoría y sus elementos, constantemente están siendo puestos a prueba por grupos de entusiastas científicos, incluso mientras otros emplean la teoría para presentar nuevas tecnologías y otras cosas en el mundo real. Este constante cuestionamiento de la capacidad que posee la teoría predominante de describir, explicar y predecir las *causas y efectos* siempre se examina. Los hechos inexplicables y fenómenos imprevistos dan lugar a nuevas explicaciones e hipótesis que, con el tiempo, llegan a ser las nuevas teorías predominantes.

En la práctica operacional, los comandos deben aprender a actuar en el mundo de sus misiones, basados en su predominante teoría de estrategia de solución de problemas. Deben preguntarse cuestiones básicas, tales como qué resultados concretos podría arrojar su teoría y qué claras muestras iniciales podrían tenerse. En el siguiente paso, deben determinar si los cambios que tienen lugar en la situación-misión se consideran como mejoras en virtud de la misión. Además, deben preguntarse y decidir si las metas concretas logradas por el comando, contribuyen o no a mejorarla. La verificación de los hechos que podrían *refutar* las presunciones, generará mejores beneficios que registrar las pruebas que confirman los prejuicios. Decidir qué cambios y nuevos factores en la situación-misión llevarán a una adaptación de la estructuración del problema y la estrategia de solución según la nueva comprensión. Se debe guardar mucha prudencia en cuanto a los requerimientos de información de este tipo de proceso de toma de decisiones.

Se debe hacer un análisis concienzudo sobre los requerimientos de información específicos de este tipo de toma de decisiones.

Este ciclo más lento ocurre natural y esporádicamente en toda situación, incluso, cuando ni siquiera se advierte que está sucediendo.

## De teoría a práctica

Tuve la oportunidad de experimentar este ciclo cuando serví en calidad de comandante de compañía en las operaciones desarrolladas en Vietnam. Muy pronto aprendí la sabiduría de este antiguo principio empírico: “¡Si tiene dudas, haga *algo!*” Sin embargo, también sabía que solo debe usarse en caso de que la misión o la unidad estuviera en peligro. Aprendí que en otras ocasiones cuando dudaba qué hacer, hacer una pausa para reflexionar sobre el asunto era buena idea. Sé que colegas competentes, de vez en cuando, también tendieron a reestructurar sus propios problemas de misión y reconsideraron cómo plantear de manera distinta su misión. Hubiera sido mejor si lo hubiera hecho explícitamente, con cierta preparación y algo de ayuda. A medida que ganaba experiencia en el mando, aprendí a separar la parte de mi cerebro correspondiente al pensamiento lineal y la acción decisiva del cuestionamiento no lineal y la parte reflexiva, mientras pasaba de un modo táctico a uno estratégico, según lo exigiera la situación. En ocasiones, tuve que controlar mis pensamientos para “hacer que las cosas se dieran” en el mundo real. En otras ocasiones, tuve que confiar en mis subalternos para que lo hicieran por mí, mientras reflexionaba si lo que intentábamos lograr aún tenía sentido. Tuve que analizar cómo mi organización encajaba en el esquema general de las cosas.

Según lo anteriormente mencionado, una organización militar en campaña simultáneamente debe de aprender y adaptarse, lo más pronto posible, a múltiples niveles y debe de aprender y adaptarse de maneras que sean singulares para cada escalón mientras aprenden y reciben apoyo por parte de sus colegas, supervisores y subalternos. Cuando los comandantes de compañía, periódicamente, suelen reestructurar su lógica, proporcionan valiosas perspectivas a sus escalones superiores y viceversa, especialmente si se hace estricta e interactivamente. Lo que se necesita hacer es darse cuenta cuán importante es este ciclo de decisión y poner en práctica nuevas ciencias y artes para mejorar su funcionamiento hasta los niveles más inferiores posibles. **MR**