

Las revisiones después de la acción identifican los errores pasados, pero rara vez mejoran el desempeño futuro. Las empresas que quieran explotar plenamente esta herramienta deberían mirar a su maestro: la brigada de simulación del enemigo del Ejército estadounidense, donde los soldados aprenden a mejorar incluso en mitad de una batalla.

APRENDER EN EL FRAGOR DE LA BATALLA

por Marilyn Darling, Charles Parry y Joseph Moore

Imagine una organización que se enfrenta a competidores que cambian constantemente. Que siempre es más pequeña y está peor equipada que sus oponentes. Que frecuentemente reduce su poderío humano y sus recursos. Que cada año reemplaza a más de un tercio de sus líderes. Y que, aun así, se las arregla para ganar competencia tras competencia.

La Fuerza de Oposición del Ejército de EE.UU. (conocida comúnmente como OPFOR, por sus siglas en inglés), una brigada de 2.500 miembros cuyo trabajo es preparar a los soldados para el combate, es una de tales organizaciones. Creada para ser el enemigo más malo y duro que alguna vez tengan que enfrentar las tropas, OPFOR combate a las unidades en entrenamiento en una serie de campañas simuladas, que se realizan bajo una amplia variedad de condiciones. Cada mes, una nueva brigada de más de 4.000 soldados se enfrenta a este enemigo simulado, el cual –dependiendo del escenario– podría asumir el papel de un ejército hostil o de insurgentes, unidades paramilitares o terroristas. Los dos bandos combaten a pie, en tanques y en helicópteros, eludiendo fuego de artillería, minas terrestres y armas químicas.



F R A S E R

Estacionada en un vasto y aislado tramo del desierto de California, OPFOR tiene la ventaja de jugar de local. Pero la fuerza que es entrenada –llamada Blue Force o BLUFOR por la duración del ejercicio– es numérica y tecnológicamente superior. Posee más recursos dedicados e información de mejor calidad, más rápidamente disponible. Está formada por soldados experimentados. Y sabe qué esperar, porque OPFOR comparte los métodos de sus campañas anteriores con los comandantes de BLUFOR. En resumen, cada una de estas capacidades bri-

APRENDER A SER OPFOR

El 11° Regimiento de Caballería Blindada (ACR, por sus siglas en inglés), que desempeñó el papel de Fuerza de Oposición (OPFOR) por más de una década, es una brigada de soldados regulares del Ejército estadounidense. En el contexto actual, cada unidad del Ejército en condiciones de ser desplegada ha sido activada, incluyendo el 11° ACR, que ahora se encuentra en el extranjero.

Pero volverá. Mientras tanto, una unidad de la Guardia Nacional, que por diez años ha combatido al lado del 11° ACR, asumió la función de OPFOR. Como tal, enfrenta desafíos aún mayores que los enfrentados por la brigada regular. Es más pequeña. No está compuesta por soldados profesionales, sino por guerreros de fin de semana que trabajan en empresas tales como UPS y Nextel. Y recientemente debió renunciar a su ventaja de jugar de local, al viajar a la base de BLUFOR cuando la fecha de despliegue de esa unidad en entrenamiento se adelantó.

Sin embargo, el Ejército está satisfecho con el trabajo de la nueva OPFOR –que ya lleva un año en el rol– en la preparación exitosa de unidades de combate para su despliegue en el Medio Oriente. Esto ha sido posible, en gran medida, porque ha hecho uso del régimen de revisión después de la acción (AAR) que aprendió del 11° ACR. Es difícil imaginar un cambio más drástico que un reemplazo total de un equipo por otro. El que la nueva OPFOR haya estado a la altura del desafío es una poderosa evidencia de la eficacia de la AAR en ayudar a una organización a aprender y adaptarse rápidamente.

gadas BLUFOR posee prácticamente todas las ventajas. Aun así, OPFOR casi siempre gana.

Detrás del consistente éxito de OPFOR se encuentra la forma en que usa la *revisión después de la acción* (AAR, por sus siglas en inglés), un método para sacar lecciones de un evento o proyecto y aplicarlas a otros. La AAR, que ha evolucionado en las últimas dos décadas, se originó en la organización matriz de OPFOR, el National Training Center del Ejército estadounidense (NTC). Las reuniones AAR se convirtieron en una popular herramienta de negocios luego de que Shell Oil comenzara a experimentar con ellas en 1998, a sugerencia del miembro del consejo Gordon Sullivan, un general retirado. Equipos en empresas tales como Colgate-Palmolive, DTE Energy, Harley-Davidson y J.M. Huber usan estas revisiones para identificar tanto sus mejores prácticas (que quieren difundir) como sus errores (que no quieren repetir).

Sin embargo, la mayoría de las AAR corporativas son un pálido reflejo de las rigurosas revisiones que realiza OPFOR. Simplemente es demasiado fácil que las empresas conviertan el proceso en una recapitulación mecánica. Con demasiada frecuencia, los proyectos abortados, las malas inversiones y las medidas de seguridad deficientes terminan repitiéndose. No así los atajos eficaces, las soluciones inteligentes y las estrategias sólidas.

Para las empresas que desean transformar sus AAR, de meras constataciones de los errores pasados a verdaderas ayudas para el éxito futuro, no existe mejor maestro que el principal ejecutante de la técnica. OPFOR trata cada acción como una oportunidad para el aprendizaje sobre qué hacer, pero también, y más importante, sobre cómo pensar. En lugar de generar “activos de conocimiento” estáticos para ser archivados en un informe de gestión o en una bodega, las AAR de OPFOR generan la materia prima que la brigada retroalimenta a su ciclo de ejecución. Y aunque las revisiones de OPFOR arrojan numerosas lecciones, el grupo no considera una lección como verdaderamente aprendida mientras no haya sido aplicada y validada con éxito.

Un campo de batalla de tropas, tanques y gas lacrimógeno es muy diferente de un campo de batalla de productos, precios y utilidades. Pero las empresas que adapten los principios de OPFOR a sus propias prácticas serán capaces de integrar liderazgo, aprendizaje y ejecución para obtener una ventaja competitiva rápida y sostenida.

Por qué las empresas no aprenden

Una apreciación de lo que OPFOR hace bien comienza con una comprensión de lo que las empresas hacen

Marilyn Darling (mdarling@signetconsulting.com), Charles Parry (cparry@signetconsulting.com) y el coronel retirado Joseph Moore (jmoore@signetconsulting.com) son investigadores y consultores de Signet Consulting Group, con sede en Boston. Moore fue comandante del 11° Regimiento de Caballería Blindada, la Fuerza de Oposición del National Training Center del Ejército de EE.UU., en Fort Irwin, California.

OPFOR trata cada acción como una oportunidad para el aprendizaje sobre qué hacer, pero también, y más importante, sobre cómo pensar.

mal. Para descubrir por qué incluso las organizaciones que se enfocan en el aprendizaje muchas veces repiten los errores, estudiamos las AAR y otros procesos similares de “lecciones aprendidas” en más de una docena de empresas, organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales. Los fundamentos son esencialmente los mismos en cada caso: después de un proyecto o acontecimiento, los miembros de un equipo se reúnen para compartir percepciones e identificar errores y éxitos. Se espera que sus conclusiones fluyan –a través de canales formales e informales– hacia otros equipos y que finalmente se plasmen en mejores prácticas y estándares globales.

Pero la mayoría de las veces eso no ocurre. Aunque las empresas que estudiamos buscan activamente lecciones, pocas las aprenden de una manera significativa. La líder de una gran empresa manufacturera nos contó acerca de una revisión después de la acción para un proyecto fallido que ya había fracasado en dos oportunidades. Tras leer los informes de las AAR realizadas en los intentos previos –que consistían básicamente en entrevistas individuales– descubrió con horror, al cabo de largas horas, que el equipo estaba “descubriendo” los mismos errores una y otra vez.

Un problema un tanto diferente surgió en una empresa de telecomunicaciones que visitamos. Un grupo de directores de proyecto condujo rigurosas revisiones de hitos y reuniones AAR para cada uno de sus proyectos, identificando problemas y estableciendo arreglos técnicos para evitarlos en iniciativas futuras. Pero no hizo ningún esfuerzo por aplicar lo que estaba aprendiendo en las acciones y decisiones adoptadas para sus proyectos en curso. Tras varios meses, el equipo había sobrecargado de tal forma el sistema con nuevos pasos y controles que el proceso en sí comenzó a ocasionar atrasos. Más que mejorar el aprendizaje y el desempeño, las AAR estaban mermando la capacidad del equipo para resolver los problemas.

También estudiamos el caso de una agencia gubernamental que ejecutaba simultáneamente decenas de proyectos similares. Al final de cada proyecto, los líderes de equipo debían completar un cuestionario de lecciones aprendidas sobre los métodos que usarían o no usarían nuevamente; sobre la instrucción que el equipo había necesitado; sobre cuán bien se



comunicaron los miembros, y sobre si la planificación había sido eficaz. Pero los proyectos duraban años, y la memoria es menos confiable que la observación. En consecuencia, las respuestas de los pocos líderes que se daban la molestia de completar los cuestionarios eran, en su mayoría, excesivamente positivas y totalmente inútiles.

Estas fallas y muchas otras similares surgen de tres nociones equivocadas sobre la naturaleza de una AAR: que es una reunión, que es un informe o que es una constatación posterior. De hecho, una AAR debería ser más un verbo que un sustantivo: un proceso vivo y penetrante que conecta explícitamente la experiencia pasada con la acción futura. Así fue concebida en 1981, para ayudar a los líderes del Ejército a adaptarse rápidamente a las situaciones dinámicas e impredecibles que con certeza tendrían que afrontar. Y así es como OPFOR la practica todos los días.

Más que una reunión

Gran parte de la confusión del mundo civil en torno a las AAR comenzó cuando los autores de gestión se enfocaron sólo en la reunión de revisión. Las AAR que realiza OPFOR, en cambio, son parte de un ciclo que comienza antes y que continúa durante cada campaña contra una brigada BLUFOR (las unidades BLUFOR también conducen AAR, pero OPFOR ha hecho de ellas un verdadero arte). El régimen AAR de OPFOR incluye encuentros informativos, sesiones ampliadas de planificación y revisión, una copiosa toma de notas por parte de todos los participantes y una vinculación explícita entre las lecciones y las acciones futuras.

El ciclo AAR para cada fase de la campaña comienza cuando el comandante superior esboza las “órdenes operacionales”. Este documento consta de cuatro partes: la tarea (qué acciones deben tomar las unidades subordinadas), el propósito (por qué la tarea es importante), la intención del comandante (lo que el líder está pensando, explicado de manera tal que los subordinados puedan perseguir sus metas aun cuando los eventos no se den según lo esperado), y el estado final (cuál es el resultado deseado). Podría verse así:

Tarea: “Tomar terreno clave en las cercanías de Tiefort City...”

Propósito: “...para que la fuerza principal pueda pasar con seguridad hacia el norte”.

Intención del comandante: “Quiero encontrar el bastión del enemigo y ubicar fuerzas correctivas en ese lugar, mientras nuestra fuerza de asalto maniobra por su flanco para completar la derrota enemiga. El plan presupone que eso ocurrirá aquí, pero si no es así, ustedes deben decirme dónde está el enemigo y cuál es su flanco vulnerable”.

Estado final: “Al final, quiero a nuestras fuerzas en control del terreno clave, con todas las unidades del enemigo derrotadas o separadas de sus suministros”.

El comandante comparte estas órdenes con sus comandantes subordinados, los líderes a cargo de la infantería, municiones, inteligencia, logística, artillería, apoyo aéreo, ingeniería y comunicaciones. Luego, pide a cada uno de ellos un “contrarreporte”, una descripción verbal de la comprensión que posee la unidad sobre su misión (para asegurar que todos estén alineados) y sobre su papel. Este paso establece con claridad las responsabilidades: “Usted lo dijo, yo lo escuché”. El contrarreporte sirve como una guía para estos líderes, mientras desarrollan los planes de ejecución con sus subordinados.

Ese mismo día o a la mañana siguiente, el oficial ejecutivo del comandante (su segundo en el mando) planifica y conduce un ensayo que incorpora a todos los participantes clave. La mayoría de los ensayos tiene lugar en una versión a escala del campo de batalla, con colinas esculpidas en arena, caminos pintados y placas que denotan los hitos geográficos importantes. El ensayo comienza con una recapitulación de la misión y de la intención del comandante superior, una actualización de inteligencia sobre las posiciones y fortaleza enemigas y un repaso de las fases cruciales proyectadas para la batalla. Cada vez que el oficial ejecutivo repasa una fase, los líderes de unidad avanzan hacia el modelo a escala y se sitúan en la posición que esperan ocupar durante esa parte de la acción. Exponen las tareas y propósitos de su grupo en el contexto de la misión mayor, las técnicas que aplicarán en esa fase y los recursos con que esperan contar. Tras una discusión de las tácticas que podría usar el enemigo y de cómo las unidades

>> CINCO MANERAS DE APLICAR LAS AAR EN EL TRABAJO

La brigada de simulación del enemigo del Ejército estadounidense (conocida como OPFOR) aplica el proceso de revisión después de la acción (AAR) a todo lo que hace, pero eso no sería realista para la mayoría de las empresas. Los líderes de negocios deben actuar selectivamente, con la vista puesta en los recursos y en los beneficios potenciales. No piense en crear un régimen AAR sin haber determinado quiénes aprenderán de él y cómo se beneficiarán con ello. Hágalo lentamente, comenzando con actividades en las que el beneficio es mayor y donde los líderes se han comprometido a pasar por varios ciclos AAR. Céntrese en las áreas críticas para la misión del equipo, de manera que sus miembros tengan buenas razones para participar. Y adapte el proceso para ajustarse a cada proyecto y fase del proyecto. Por ejemplo, durante períodos de intensa actividad, breves reuniones diarias de AAR pueden ayudar a los equipos a coordinarse y mejorar las actividades del día siguiente. En otros momentos, las reuniones deberían efectuarse mensual o trimestralmente y ser usadas para identificar excepciones en los volúmenes de información operacional y entender sus causas. El nivel de actividad siempre debería igualar el valor potencial de las lecciones aprendidas. En la página siguiente verá algunas maneras de aplicar la AAR, con base en ejemplos de empresas que la han usado eficazmente:

se comunicarán y coordinarán durante la batalla, el oficial ejecutivo repasa la siguiente fase y el proceso se repite.

Como resultado de esta preparación disciplinada, la acción posterior se vuelve un experimento de aprendizaje. Cada unidad al interior de OPFOR ha obtenido una comprensión clara de qué pretende hacer y cómo planea hacerlo, y ha compartido esa comprensión con las demás unidades. Individual y colectivamente, las unidades han hecho pronósticos sobre lo que ocurrirá, identificado los desafíos que pueden surgir e incorporado en sus planes maneras de abordar esos desafíos. Así, cuando OPFOR entre en acción, estará ejecutando un plan, pero también observándolo y poniéndolo a prueba. Las reuniones y ensayos iniciales generan una hipótesis que puede ser probada: “En esta situación, dada esta misión, si tomamos esta acción, lograremos

<p>1</p> <p>Respuesta a emergencias</p>	<p>La AAR en la práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> >> Revise emergencias pasadas para identificar tipos de eventos y desafíos de aprendizaje. >> Pida a los miembros de su equipo que tomen notas durante el proceso de respuesta para facilitar la siguiente AAR. >> Conduzca AAR durante el proceso de respuesta (si es posible) o inmediatamente después, para comenzar a establecer procedimientos y soluciones de largo plazo. >> Revise periódicamente las AAR pasadas, para identificar potenciales mejoras en los sistemas. 	<p>El beneficio</p> <ul style="list-style-type: none"> >> Evitar emergencias similares en el futuro. >> Mejorar la velocidad y calidad de sus respuestas y control de daños. >> Mejorar la eficacia a largo plazo de sus soluciones.
<p>2</p> <p>Desarrollo de productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> >> Inicie cada fase de desarrollo de productos con una revisión antes de la acción (BAR, por sus siglas en inglés). >> Conduzca AAR para identificar percepciones que traspasar de una fase de desarrollo del producto a la próxima, y luego al siguiente proyecto. >> Conduzca AAR periódicamente en el proceso de planificación de productos para identificar mejoras potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Mejorar la calidad, reducir costos y aminorar el tiempo de llegada al mercado. >> Anticipar las expectativas cambiantes de los clientes.
<p>3</p> <p>Entrar a un nuevo negocio o mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> >> Inicie la planificación de negocios con una BAR, para reflexionar sobre las lecciones pasadas. >> Conduzca AAR a través de todo el proceso de lanzamiento, para poner a prueba las lecciones y crear soluciones innovadoras. >> Conduzca una AAR final, para mejorar el desempeño en el próximo nuevo negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Aplicar las lecciones de éxitos y fracasos pasados, para mejorar los resultados en los nuevos negocios.
<p>4</p> <p>Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> >> Incorpore AAR en el proceso de ventas, enfocándose en el aprendizaje tanto de los triunfos como de las derrotas. >> Conduzca AAR sobre las deserciones de clientes hacia productos de los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Mejorar la relación triunfos/derrotas. >> Refinar la propuesta de valor para un nuevo producto.
<p>5</p> <p>Fusiones y adquisiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> >> Incorpore las AAR en la estrategia, la negociación, el due diligence y las fases de ejecución, para revelar, probar y modificar los supuestos sobre el acuerdo. >> Concluya cada actividad de fusión y adquisición comparándola con esfuerzos previos, para identificar problemas y buenas ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> >> Asegurar que las transacciones entreguen el valor prometido a los stakeholders.

este resultado”. De tal forma, OPFOR está en condiciones de seleccionar las lecciones cruciales que quiere aprender con cada acción y enfocar la atención de los soldados en ellas anticipadamente.

Tal planificación antes de la acción ayuda a establecer la agenda para las reuniones después de la acción. A la inversa, la rigurosidad en las reuniones AAR mejora el cuidado y la precisión de la planificación antes de la acción. Según nos explicó un líder de OPFOR: “Vivimos en un ambiente donde sabemos que habrá una AAR, y donde tendremos que exponer lo que resultó y lo que no. Esto nos lleva a plantear las preguntas difíciles durante la fase de planificación o en los ensayos, de manera de saber que entendemos la situación tan bien como es posible entenderla. Ningún subordinado dejará que su jefe divague sobre algo por mucho tiempo antes de desafiarlo a expresarse con claridad, porque esto sólo aparecerá más tarde en la AAR. Como resultado, las reuniones AAR crean un ambiente muy franco y crítico, mucho antes de comenzar”.

La referencia a las *reuniones* AAR –así, en plural– es importante. Mientras un equipo corporativo puede realizar una sola reunión AAR al final de un proyecto de seis meses, OPFOR realiza decenas de ellas a diferentes niveles en una misma semana. Cada unidad tiene una reunión AAR inmediatamente después de cada fase significativa de una acción. Si el tiempo es escaso, tales reuniones pueden no ser más que un encuentro de 10 minutos alrededor de un Humvee.

Es común que las AAR de OPFOR sean facilitadas por el oficial ejecutivo del líder de la unidad. Prácticamente todas las reuniones formales de AAR comienzan con una reiteración de las reglas de la casa, aun cuando los presentes las hayan escuchado cientos de veces: Participe. Nada de pieles delicadas. Deje sus galones en la puerta. Tome notas. Enfóquese en los propios problemas, no en los de quienes están arriba (los comandantes realizan sus propias AAR para abordar los problemas en su nivel). Una franqueza absoluta es crucial. Para promover un sentido de seguridad, los líderes superiores se enfocan en mejorar el desempeño, no en asignar culpas, y son los primeros en reconocer sus propios errores.

El líder de la AAR inicia a continuación una comparación entre los resultados buscados y los reales. Reitera la misión, la intención y el estado final esperado; luego describe el estado final real, junto a una breve revisión de los hechos y de cualquier indicador relevante para el objetivo. Por ejemplo, si la unidad anticipaba que el mantenimiento de los equipos o la logística serían un desafío, ¿qué recursos (minas, cables, municiones, vehículos) funcionaron y estuvieron disponibles?

Las reuniones AAR abordan cuatro preguntas: ¿Cuáles eran nuestros resultados buscados? ¿Cuáles fueron nuestros resultados reales? ¿Cuáles fueron las causas de

esos resultados? Y ¿qué debemos mantener o mejorar? Por ejemplo:

Mantener: “Los chequeos continuos de nuestras comunicaciones por radio aseguraron que pudiésemos hablar con todos. Esto fue importante cuando BLUFOR tomó una ruta diferente y necesitamos reposicionar gran parte de nuestras fuerzas”.

Mantener: “Escogimos buenas posiciones de batalla. Esto hizo más fácil identificar a la infantería amiga y enemiga”.

Mejorar: “Al enfrentar a unidades de infantería, necesitamos seguir un mejor rastro de la situación, de manera que podamos atacar a la infantería antes de que se despliegue”.

Mejorar: “La forma como rastreamos a la infantería. Buscamos camiones, pero necesitamos buscar soldados ya desplegados y comprender cómo tratarán de despistarnos”.

Por cierto, uno de los objetivos de las AAR es determinar qué fue lo que funcionó y qué no, para ayudar a OPFOR a refinar su capacidad de predecir lo que funcionará o no en el futuro. ¿Cuán bien evaluaron las unidades sus desafíos? ¿Hubo dificultades que no anticiparon? ¿Problemas que nunca se materializaron? Sí, es importante corregir las *cosas*; pero más importante aún es corregir el *razonamiento* (OPFOR ha determinado que los supuestos fallidos son la causa más común de una ejecución fallida). Las correcciones técnicas sólo afectan el problema que es corregido. Una corrección del proceso de pensamiento –esto es, del aprendizaje– afecta la capacidad de la unidad para planificar, adaptarse y tener éxito en futuras batallas.

Más que un informe

En la mayoría de las organizaciones civiles que estudiamos, los equipos veían a las AAR principalmente como una herramienta para extraer lecciones y diseminarlas a otros equipos. Las empresas que tratan las AAR de esta manera a veces incluso traducen el acrónimo en inglés como informe después de la acción, en lugar de revisión después de la acción. Sugieren así que el objetivo es crear un documento dirigido a otras audiencias. A falta de un interés personal, los miembros del equipo podrían participar sólo porque se les ha ordenado o por su lealtad a la empresa. Como no esperan aprender algo que sea útil para sí mismos, por lo general no aprenden.

En contraste, las AAR de OPFOR se enfocan en mejorar el aprendizaje propio de una unidad y, en consecuencia, su propio desempeño. Una unidad puede generar una lección durante el proceso AAR, pero según la definición de OPFOR, no la habrá aprendido mientras sus miembros no hayan cambiado su comportamiento como respuesta. Es más, los soldados nece-

sitan comprobar que realmente funcione. Los líderes de OPFOR saben que la mayoría de las lecciones que emergen durante la primera ronda son incompletas o directamente erróneas, y que representan lo que la unidad cree que podría funcionar, no lo que realmente funciona. Saben que hacen falta múltiples iteraciones para generar soluciones dinámicas que se mantengan bajo cualquier condición.

Por ejemplo, en un enfrentamiento contra una pequeña y ágil unidad de infantería, OPFOR debía proteger un complejo en una cueva que contenía una gran reserva de municiones. La infantería de BLUFOR escogió la ruta de ataque menos anticipada por los comandantes de OPFOR. Debido a que los exploradores tardaron en observar y comunicar el cambio en los movimientos de BLUFOR, OPFOR no pudo prevenir un ataque que penetró su perímetro de defensa. OPFOR se vio obligada a reposicionar prontamente sus unidades de reserva y de avanzada. Parte importante de su poder de fuego no llegó a la batalla crucial o llegó demasiado tarde para afectar el resultado.

Los líderes de unidad de OPFOR sabían que podían sacar muchas lecciones distintas de esta situación. La primera y más elemental era: “Para pelear contra una unidad de infantería ágil, debemos localizarla y atacarla antes de que sus soldados puedan bajarse de los camiones”. Pero también sabían que ese conocimiento no era suficiente para asegurar éxitos futuros. Por ejemplo, los exploradores tendrían que aprender cómo escoger rutas de patrullaje y puntos de observación que les permitieran localizar con rapidez y exactitud a la infantería de BLUFOR, antes que ésta penetrara las defensas. Luego, el equipo necesitaría determinar cómo usar la información de los puntos de observación para planificar misiones de artillería eficaces, a oscuras y contra un blanco móvil. El siguiente desafío sería poner a prueba sus supuestos para ver, primero, si podían localizar y atacar antes a la infantería y, segundo, si esta capacidad haría una diferencia en el logro de su misión.

La necesidad de OPFOR de poner a prueba sus teorías es otra razón por la cual la brigada realiza frecuentes reuniones AAR breves, en lugar de una

gran revisión final. Cuanto antes identifique una unidad que detectar a la infantería es una habilidad que debe desarrollar, más oportunidades tiene de probar diferentes supuestos y estrategias durante una rotación, y menos probable que esas lecciones pierdan validez. Así, las unidades diseñan numerosos experimentos pequeños –ciclos cortos de “planificación, preparación, ejecución, AAR”– dentro de campañas más largas. Esto les permite validar lecciones para su propio uso y asegurar que aquellas que compartan con otros equipos sean “completas”, es decir, que puedan ser aplicadas en una variedad de situaciones futuras. Más importante aún, los soldados ven mejorar su desempeño a medida que aplican estas lecciones, lo que sostiene la cultura de aprendizaje.

No todos los experimentos de OPFOR implican corregir lo que salió mal. Muchos involucran averiguar si lo que salió bien seguirá saliendo bien bajo diferentes circunstancias. Así, por ejemplo, si OPFOR ha validado las técnicas que usó para completar una misión, podría intentar la misma misión de noche o contra un enemigo equipado con tecnología de vigilancia de punta. Un aviso publicitario de una firma consultora muestra a Tiger Woods mirando a través de la lluvia para dar un golpe, y la frase: “Las condiciones cambian. Los resultados no deberían”. Tal podría ser el lema de OPFOR.



En lugar de generar “activos de conocimiento” estáticos para ser archivados en un informe de gestión o en una bodega, las AAR de OPFOR generan la materia prima que la brigada retroalimenta a su ciclo de ejecución.

De hecho, más que descartar las situaciones extremas como excepciones únicas, OPFOR las ve como oportunidades de aprendizaje. Los líderes de OPFOR prefieren enfrentarse a enemigos o situaciones inusuales, porque les permiten engrosar su repertorio. “Es una oportunidad para medir cuán buenos somos, en lugar de cuán buenos creemos ser”, explica un comandante de OPFOR. Tal actitud podría parecer ilógica a las empresas que no pueden concebir ponerse deliberadamente en desventaja en cualquier iniciativa. Pero OPFOR sabe que, cuanto más desafiante es el juego, más fuerte y ágil se volverá un competidor.

Más que una constatación posterior

Las AAR corporativas muchas veces se realizan en torno a proyectos fallidos. El paciente pronunciado muerto, y todos dan su opinión sobre los errores que contribuyeron a su deceso. La palabra “responsabilización” surge con frecuencia; por lo general significa “culpa”, que los participantes gastan considerable energía tratando de evadir. Hay un sentido de terminación en estas sesiones: el equipo está dejando atrás una mala experiencia.

“Responsabilización” también surge a menudo en las AAR de OPFOR, pero lo hace en un contexto que mira hacia adelante, no hacia atrás. Las unidades son responsables de aprender sus propias lecciones, y los líderes de OPFOR son responsables de extraer las lecciones de una situación y aplicarlas a otras; de forjar vínculos explícitos entre la experiencia pasada y el desempeño futuro.

Al término de una reunión AAR, el comandante superior ofrece su propia evaluación de las principales lecciones del día y de cómo se relacionan con lo aprendido y validado en acciones previas. También identifica las dos o tres lecciones que él espera serán las más relevantes para la siguiente batalla o rotación. Si las unidades se enfocan en más de unas cuantas lecciones a la vez, corren el riesgo de verse sobrepasadas. Si se enfocan en lecciones que difícilmente serán aplicadas sino hasta un futuro lejano, los soldados podrían olvidarlas.

Por ejemplo, en la reunión que siguió a la batalla de infantería descrita anteriormente, el comandante superior hizo el siguiente resumen: “Para mí, este conjunto de batallas fue un buen ensayo para algo que veremos a mayor escala en unas pocas semanas. Realmente necesitamos sacar lecciones de estas batallas, y darnos cuenta de que enfrentaremos a una unidad de ataque mucho más móvil. La distracción será un problema. Las múltiples rutas también. Nuestro trabajo es dilucidar los blancos comunes. Necesitamos repensar cómo rastrear el movimiento. ¿Cuántos exploradores necesitaremos cerca del área objetivo para detectar a los soldados?

DOCTRINA Y TÁCTICAS

Las lecciones producidas y validadas por la Fuerza de Oposición del Ejército estadounidense (OPFOR) y por las unidades que entrena en el National Training Center (NTC) en Fort Irwin, California, contribuyen a las dos clases de conocimiento organizacional del Ejército. Una clase, conocida como Tácticas, Técnicas y Procedimientos (TTP), se enfoca en cómo desempeñar tareas específicas bajo condiciones específicas. Es responsabilidad de cada líder de unidad construir su propia biblioteca de TTP, aprendiendo de otros líderes así como recogiendo las buenas ideas de sus subordinados. Dos líderes de unidad en la misma brigada podrían necesitar diferentes TTP para abordar diferentes condiciones.

TTP contundentes, ampliamente aplicables y rigurosamente probados pueden finalmente dar forma a la otra clase de conocimiento organizacional del Ejército: la doctrina. La doctrina –que rara vez cambia y es compartida por todo el Ejército– establece estándares de desempeño para los tipos de acciones y condiciones que las unidades militares comúnmente enfrentan. Por ejemplo, muchos de los pasos en la doctrina para un ataque al nivel de brigada (como la planificación para la movilidad, la supervivencia y la defensa aérea) nacieron como lecciones en el NTC y otros centros de entrenamiento del Ejército.

La diferencia entre doctrina y TTP es útil para las empresas, algunas de las cuales trazan pocas distinciones entre los tipos de conocimiento generados por los empleados y sobre cuán ampliamente deberían aplicarse y diseminarse las diversas lecciones.

Ellos estarán extremadamente bien equipados. Así que les pido a todos que estén preparados para descartar sus normas el mes que viene. Es tiempo de sentarse y conversar con sus sargentos sobre cómo se combate a una unidad con una infantería bien entrenada”.

Inmediatamente después de concluir la reunión AAR, los comandantes convocaron a sus unidades para realizar sus propias AAR. Cada grupo aplica las lecciones de estas sesiones para planificar sus acciones futuras; por ejemplo, reposicionar a los exploradores para rastrear mejor los movimientos de infantería en la próxima batalla.

OPFOR también comparte sus lecciones con BLU-

FOR: los comandantes de grupo se reúnen antes de las rotaciones, y el comandante de OPFOR se deja “capturar” por BLUFOR al término de las batallas para asistir a sus AAR. En esos encuentros, el comandante OPFOR explica los supuestos y tácticas de planificación de su brigada y responde las preguntas de sus oponentes.

Más allá de esas conferencias con BLUFOR, difundir formalmente las lecciones a otras unidades para su aplicación posterior –el principal foco de muchas AAR corporativas– no figura en las funciones de OPFOR. El Ejército de EE.UU. emplea sistemas de conocimiento formales para reunir y diseminar lecciones importantes a audiencias numerosas y dispersas, y el National Training Center contribuye indirectamente a ello (vea el recuadro “Doctrina y tácticas”). Sin embargo, el intercambio informal de conocimiento entre pares es muy común. Los líderes de OPFOR, por ejemplo, usan el correo electrónico e Internet para mantenerse en contacto con líderes en servicio de combate. El equipo OPFOR comparte conocimientos y tácticas recién adquiridos con oficiales en Afganistán e Irak; estos oficiales, a su vez, describen situaciones nuevas e inesperadas surgidas de batallas reales. Y, desde luego, los líderes de OPFOR no permanecen en el Desierto de Mojave para siempre. Todos los años, como parte de la rotación normal del Ejército, un tercio es trasladado a otras unidades, que inculcan con la mentalidad OPFOR. Los líderes que se van dejan tras ellos “carpetas de continuidad”, llenas de lecciones y notas de AAR para sus sucesores.

En un ambiente donde las condiciones cambian constantemente, el conocimiento es siempre una tarea en curso. Por lo que crear, recolectar y compartir el conocimiento es responsabilidad de la gente que puede aplicarlo. El conocimiento no es una función del staff.

La versión corporativa

Para las empresas sería poco práctico adoptar los procesos de OPFOR en su totalidad. Aun así, muchas se beneficiarían de asemejar sus propias revisiones después de la acción a las de OPFOR. El paisaje de los negocios, después de todo, es competitivo, multiforme y a menudo peligroso. Una organización que no solamente extrae lecciones de la experiencia, sino que realmente las aprende, puede adaptarse más rápida y eficazmente que sus rivales. Y es menos probable que repita los tipos de errores que destruyen valor para los stakeholders.

La mayoría de las prácticas que hemos descrito pueden ser adaptadas a entornos corporativos. Formas más simples de órdenes operacionales y contrarreportes, por ejemplo, pueden asegurar que un proyecto sea visto de la misma forma por todo el equipo y que cada miembro comprenda el papel que juega en él. Una ver-

sión corporativa, llamada revisión antes de la acción (BAR, por sus siglas en inglés), requiere que los equipos respondan cuatro preguntas antes de embarcarse en una acción importante: ¿Cuáles son nuestros resultados e indicadores esperados? ¿Qué desafíos podemos anticipar? ¿Qué hemos nosotros u otros aprendido de situaciones similares? ¿Qué nos hará tener éxito esta vez? Las respuestas a estas preguntas alinean los objetivos del equipo y sientan las bases para una reunión AAR eficaz después de la acción. Adicionalmente, descomponer los proyectos en secciones más pequeñas, apoyadas por breves reuniones BAR y AAR dentro de grupos enfocados en tareas, establece circuitos de feedback que pueden ayudar a un equipo de proyecto a maximizar su desempeño y desarrollar una cultura de aprendizaje en el tiempo.

Cada organización, cada equipo y cada proyecto probablemente requerirán distintos niveles de preparación, ejecución y revisión. Sin embargo, hemos extraído algunas mejores prácticas de las pocas empresas que estudiamos que emplean las AAR bien. Por ejemplo, los líderes deberían introducir gradualmente un régimen AAR, comenzando con el trabajo más importante y complejo que realizan sus unidades de negocios. Los equipos deberían comprometerse a sostener breves reuniones BAR y AAR sobre la marcha, manteniendo las cosas simples al comienzo y desarrollando el proceso lentamente: incorporando ensayos, actividades y sistemas de intercambio de conocimiento, indicadores más ricos y otros aspectos dictados por la práctica particular.

Aunque las empresas diferirán en los aspectos específicos que adopten, cuatro fundamentos del proceso OPFOR son obligatorios. Las lecciones deben beneficiar primero y por sobre todo al equipo que las extrae. El proceso AAR debe partir al comienzo de la actividad. Las lecciones deben vincularse explícitamente con acciones futuras. Y los líderes deben responsabilizar a todos, especialmente a sí mismos, del aprendizaje.

Al crear ciclos de feedback estrechos entre el pensamiento y la acción, las AAR desarrollan la capacidad de una organización para tener éxito en una variedad de condiciones. Las antiguas brigadas BLUFOR que hoy están siendo desplegadas en el Medio Oriente se llevan consigo no sólo un conjunto de lecciones, sino también un curso de actualización sobre cómo extraer lecciones nuevas de situaciones para las cuales no fueron entrenadas; situaciones que tal vez ni siquiera imaginaron. En un entorno rápidamente cambiante, la capacidad de aprender de las lecciones es más valiosa que cualquier lección puntual que se haya aprendido. Tal capacidad es lo que las empresas pueden ganar estudiando a OPFOR. ▢

Reimpresión R0507G-E