

NETWORK CENTRIC WARFARE Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. El “staff” asesor

Ángel J. Palazzo

Continuación del artículo “Gestión del conocimiento o knowledge management” publicado en el Boletín 814.

La globalización de la información y la cada vez mayor facilidad para obtenerla, fruto del desarrollo de la Red de Redes (INTERNET) ha mostrado las complejidades que deberán afrontar los directivos o conductores para el manejo de ella. En las organizaciones militares del primer mundo, a partir de la idea de NETWORK CENTRIC WARFARE (NCW), se están desarrollando las OPERACIONES CENTRADAS EN LA RED, pero también ellos encuentran dificultades.

El interés militar

Como miembro internacional de AFCEA, recibo mensualmente la revista SIGNAL y me llamó la atención la del mes de mayo de 2005, por la cantidad de artículos dedicados a analizar el Knowledge Management (KM) ⁽¹⁾. De su lectura es evidente que además de la tecnología, se tuvo que volver a considerar al hombre y su capacidad de procesamiento de información.

El Vice Adm. Herbert A. Browne, USN (Ret.) en su editorial ⁽²⁾ expone que si bien se ha enfatizado la recolección de información, es el manejo de ella lo que permitirá ganar o perder las batallas.

No es menos importante considerar lo dicho sobre la importancia del manejo del conocimiento, por Dave Wennergren, Chief Information Officer del Department of the Navy ⁽³⁾.

Como podemos razonar, el Comando y Control, o Dirección y Administración, está directamente relacionado con **el hombre, la situación y la decisión**.

La experiencia que se ha tenido en los Estados Unidos, en las guerras de las últimas déca-

El Capitán de Navío VGM (R) Ángel Julio Palazzo egresó en 1968, especializándose en Comunicaciones en 1972. Egresó de la Escuela de Guerra Naval en 1986 y aprobó el curso de Conducción Intermedia de la Armada en 1990. En 1995 realizó el curso de Capacitación Docente para Graduados, en el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina. Como Oficial Jefe y Superior del Cuerpo de Comando, Escalón Naval, Orientación Superficie, cumplió con las exigencias reglamentarias operativas de la carrera. Participó en el conflicto de Malvinas como Jefe de Operaciones del destructor ARA Santísima Trinidad. Fue observador militar en la Misión de Naciones Unidas en Centroamérica. En 1995, 1998 y 2000 fue delegado asesor ante la Organización Marítima Internacional para el Comité de Comunicaciones, Búsqueda y Rescate Marítimo. Fue uno de los delegados de la Argentina ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones para la Conferencia Mundial en Estambul (Turquía). Actualmente es miembro de AFCEA Argentina, consultor de la empresa RDC Comunicaciones S.A. y secretario del Tribunal Administrativo de la Navegación.

(1) Revista SIGNAL -AFCEA Internacional Journal-, volumen 59, N° 9, de mayo 2005.

(2) Revista SIGNAL, volumen 59, N° 9, página 14.

(3) CHIPS Jul-Sep 2005 (www.doncio.navy.mil).



das, los ha llevado a considerar que el dominio de la información les ha permitido ganar los enfrentamientos con mínimo costo en personal y medios. Es claro que ellos obtienen la mayor parte de la información de lo que está sobre la superficie y en alguna medida, de aquello que está en las profundidades del mar, con los cada vez más sofisticados satélites de observación. Además, tienen casi el control total de las comunicaciones que se cursan por satélite, la telefonía celular y por las redes públicas de computación (Internet).

Todo esto hace que los grupos de asesores, para la dirección de los esfuerzos de esa nación y en particular los Estados Mayores Militares en situación de conflicto o de combate, tengan datos en crudo e información elaborada, en cantidad, con un detalle y frecuencia de actualización nunca antes pensados.

Los conceptos fundamentales de Dirección y, para los militares, los de Comando y Control no han cambiado en la historia de la humanidad; sin embargo, en base a la teoría del ciclo OODA (Observación, Orientación, Decisión, Acción) ⁽⁴⁾ planteada por el Coronel de Aviación John R. Boyd, y su amplia difusión en las organizaciones, se comprendió que el Director (CEO) o el Comandante en Operaciones que resuelva ese ciclo antes que su oponente obtendrá una ventaja decisiva. Esto enfatizó la importancia de **la velocidad** como factor determinante, tanto en la obtención y procesamiento de la información, como en la consecuente toma de decisiones (o la proyección de las armas).

(4)
The Essential Boyd by Grand T. Hammond.

Sabemos que la cantidad y las múltiples fuentes de información requieren anchos de banda crecientes para distribuirla. El uso de todo esto modifica a su vez la situación dada, con velocidad propia. Lo que aparentemente no se ha podido encontrar aún son los elementos que permitan, al hombre que decide, la cabal comprensión de esa situación tan rápidamente cambiante.

Se pensó que la evolución tecnológica, potenciada por los efectos del trabajo en red, adecuadamente estructurados y enlazados, permitiría solucionar esta necesidad de velocidad creciente para apreciar la situación en un momento dado, vislumbrar la posible evolución, establecer los cursos de acción, permitir la emisión oportuna de órdenes, y luego realizar el control de la evolución de las acciones ordenadas. Estos conceptos han llevado al Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos a enunciar la doctrina llamada NETWORK CENTRIC WARFARE, directamente relacionada con la Dirección o el Comando (hoy ya se habla de NET-CENTRIX OPERATIONS).

¿Cuál es la problemática actual?

La problemática está definida por una enorme cantidad de información disponible y problemas no estandarizados, frente a las limitaciones humanas para su comprensión y la consecuente toma de decisiones. Asimismo sigue siendo necesario controlar la evolución de la situación para corregir el curso de acción elegido en menor tiempo que la competencia. Esto conlleva adaptar la organización existente que utilizan las actuales redes vinculantes para establecer nuevas, aprovechando la tecnología disponible, y que esa organización evolucione permitiendo la resolución del problema.

Algunas experiencias

En el medio militar se han conocido las primeras conclusiones del resultado del trabajo en los Estados Mayores de nivel estratégico, principalmente luego de la Operación IRAQI FREEDOM. Allí se aplicaron los principios del trabajo en red, las herramientas de IT y los resultados fueron positivos, se pudo corregir y adecuar el planeamiento prácticamente en forma continua. Consecuentemente se lograron ahorros en vidas y la duración de las acciones se acortó. Pero también se presentaron inconvenientes: las conclusiones de los Estados

Mayores de menor nivel y de los Comandantes de Combate fueron menos satisfactorias por la poca información que disponían del enemigo para realizar su propia evaluación de la situación local.

Es así como a nivel Gobierno de los Estados Unidos se establecieron metas operativas a obtener para las Fuerzas Armadas del 2025, aplicando y desarrollando las capacidades definidas para el **NETWORK CENTRIC WARFARE**.

Estas metas fijaron a los distintos organismos, tanto del Estado como de la industria relacionada, las áreas de desarrollo y objetivos tecnológicos a resolver, para lograr las capacidades que se definieron como necesarias y **simultáneamente** se asignaron los fondos para la Investigación y el Desarrollo consecuente.

Como ya se dijo, hay temas tecnológicos a resolver y problemas culturales para manejar el conocimiento individual e integrarlo en un grupo, favoreciendo la interacción y, con ésta, el mejor asesoramiento para la toma de decisiones. Encontrar **la solución** es todo un desafío. Es así como Maryann Lawlor se refiere a la problemática cognitiva ⁽⁵⁾ y se plantea cuáles serían las herramientas para favorecer la dinámica del “staff”, ya sea trabajando agrupado o geográficamente disperso. La US Navy ha desarrollado en el 2005 una herramienta llamada Knowledge Web (K-Web) ⁽⁶⁾, tratando de ofrecer alguna solución a estos temas.

(5)
Revista SIGNAL, volumen 59,
Nº 9, páginas 30-32.

(6)
CHIPS Jul-Sep 2005
(www.doncio.navy.com).

Robert Ackerman recalca que en la era de la información, el secreto tal vez no sea el desarrollo de nuevas tecnologías o una avanzada arquitectura de sistemas, sino que resida en un efectivo relato del hecho ⁽⁷⁾. También recalca que “el tiempo es oro, que hay que acelerar las decisiones y se pregunta ¿cómo hay que integrar los ‘staff’?”. Más adelante menciona muchas de las opiniones de Harriet Riofrío quien co-preside el “Best Practices Committee of the Federal Chief Information Officer (CIO)”. Ella indica que para la mejor decisión hay que hacer que las teorías del KM (y sus conceptos de conocimiento explícito, conocimiento tácito y su adecuada transferencia) se conviertan en herramientas prácticas. Finalmente enfatiza que todo está relacionado con la evolución ⁽⁸⁾.

(7)
“Storytelling”, Revista
SIGNAL, volumen 59, Nº 9,
páginas 37-39 .

(8)
Revista SIGNAL, volumen 59,
Nº 9, página 40.

Reflexiones

Creo que una respuesta inicial a la difícil problemática planteada con relación al manejo de la información debe ser “tecnología” y para la toma de decisiones, la herramienta es el “grupo asesor”.

Cada uno de los individuos miembro de ese “grupo asesor o staff” seguramente tendrá particularidades, algunos se destacarán por su capacidad para percibir los elementos que configuran una situación específica, pero tal vez no serán capaces de sintetizar los esenciales. Otros serán creativos para aportar soluciones, pero no podrán expresar sus ideas coherentemente. Algunos pocos, calificados como críticos, que a veces tienden a ser excluidos, quizá serán los únicos en condiciones de aportar un pensamiento lateral con un innovador punto de vista, invaluable para la decisión en situaciones fuera de contexto. Hay otros, aun en menor cantidad, cuya percepción les permitirá inferir el error de un análisis o la falencia de un elemento esencial para la toma de una decisión, etc. (enumerarlos a todos podría ser una tarea ciclópea).

En su labor diaria debieran intercambiar sus conclusiones sin temor a la crítica (y contar con mecanismos tecnológicamente eficientes), con la idea de aportar al grupo, para que el resultado de esa interacción ayude a realizar un mejor asesoramiento y consecuentemente se posibilite una mejor decisión.

Es evidente que una vez conformado el “staff” deberá favorecerse el conocimiento mutuo de sus integrantes, lo que permitirá que cada capacidad y falencia individual sea conocida. Con-

secuentemente la cooperación grupal potenciará, sin duda, las cualidades positivas y neutralizará las negativas, permitiendo el resultado final en una dirección correcta y consolidando un mejor asesoramiento.

Conceptos finales

Es claro que la evaluación y decisión las tiene que realizar el hombre, y que el entorno cambia continuamente y nos brinda cada vez más información.

Un primer paso a realizar —independientemente del desarrollo de tecnología que resuelva la representación y la transferencia de opiniones, de herramientas que favorezcan la integración del conocimiento grupal y la evolución de modelos y métodos de computación para ayudar a la decisión— es la conformación de un **grupo de asesoramiento de carácter permanente** con personal estable elegido por sus diversas cualidades. Este "staff" será la herramienta que permitirá a los dirigentes que reciban su asesoramiento elegir la decisión para evolucionar en la dirección correcta.

Debo hacer nuevamente referencia a lo expresado al finalizar el artículo "Gestión del Conocimiento" (*editado en el Boletín 814*). Allí dijimos que el **hombre leal** que sabe trabajar en grupo, debe ser la base de las organizaciones, pero ahora agrego que más valioso que el individuo es el **grupo asesor** conformado por hombres de esa característica fundamental.

Es así como la retención y perfeccionamiento del individuo con esas características parece ser que debiera ser un objetivo prioritario para que la organización no pierda esos valores, conocimientos y capacidades que le son propios, que ha logrado a lo largo de los años, tal como lo será la estabilidad y conformación del "staff", para disponer siempre del mejor asesoramiento posible para la toma de decisiones.

Para obtener resultados adecuados no debe pasar desapercibido que los individuos integrantes del "staff" deberán ser correctamente conducidos, lo que nos plantea algunas preguntas: ¿cómo seleccionar el Comandante, Director, CEO o el líder? y ¿qué límites dar a su accionar? y, la más inquietante, ¿cómo manejar el líder informal que surgirá de la segura interacción en la WEB? ⁽⁹⁾. Es menester resaltar que también será crítica la formación personal (capacitación, actitudes y valores) de esos **conductores o dirigentes** que deberán estar a nivel de las circunstancias que plantea esta problemática, tal como fuera expresada anteriormente.

Desde mi punto de vista transcurriendo el siglo XXI, conociendo la situación de la Argentina y nuestra idiosincrasia, no me gusta hablar de líderes (normalmente palabra asociada al caudillo) pero sí de conductores de hombres. Los conductores de hombres exitosos son naturalmente líderes de esos hombres.

Creo que se puede administrar y gestionar la información, pero no el conocimiento inherente al aprendizaje que es propio del individuo, y menos aún administrar el saber, fruto del conocimiento, empleando únicamente herramientas tecnológicas.

El tema tiene honduras que aún no han sido desentrañadas porque se relacionan con la naturaleza del hombre. ■

(9)
Artículo de CHIPS Set 2005 de
Dave Wennergen,
www.doncio.navy.mil