Un grupo de estudiantes del Curso Básico de Oficiales Líderes (BOLC-B) colaboran el 27 de abril de 2020 en Fort Sill, Oklahoma. Como parte del Proyecto Atenea, los estudiantes que pasan por el BOLC-B y el Curso de Carrera de Capitanes completan evaluaciones individuales al final de sus respectivos cursos sobre la comunicación, el pensamiento crítico y las habilidades de liderazgo. (Foto: Sargento Amanda Hunt, Ejército de EUA)

El Proyecto Atenea

Facilitando el autodesarrollo de los líderes

General de brigada Charles Masaracchia, Ejército de EUA
Coronel Samuel Saine, Ejército de EUA
Dr. Jon Fallesen*

Durante la Segunda Guerra Mundial, varios líderes de alto rango ejemplificaron lo que es el desarrollo de líderes. Antes de empezar a organizar, planificar y dirigir las campañas que llevarían a la eventual victoria aliada, los caminos de los generales George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower y George S. Patton ya se habían cruzado. Los tres fueron influenciados por el general de división Fox Conner, quien se retiró en 1938. Eisenhower, en particular, atribuyó a Conner el haber despertado en él una pasión por el estudio de la doctrina, la estrategia y la táctica. Cuando estaba al mando del Campamento Gaillard y modernizando las defensas de la Zona del Canal de Panamá, Conner designó a Eisenhower como su oficial ejecutivo. Al igual que hizo con Patton y Marshall, Conner se interesó por el desarrollo profesional de Eisenhower, quien curiosamente no era conocido por sus dotes académicas (en la academia militar de West Point, Eisenhower se graduó en el puesto 61º del escalafón general y en el 125º en disciplina de los 164 cadetes de su promoción). Eisenhower, sin embargo, experimentó «una especie de escuela de posgrado en asuntos militares y humanidades» cuando sirvió bajo Conner[1]. A menudo, Eisenhower acompañaba a Conner en reconocimientos a caballo para evaluar posibles emplazamientos de tropas y rutas de movimiento. En estos recorridos, ambos tuvieron la oportunidad de debatir en profundidad temas tan variados como Carl von Clausewitz, la historia de la Guerra Civil, los soldados y la conducta, la formación de coaliciones y operaciones anfibias[2]. Conner convenció a Eisenhower de que tenía el potencial para influir significativamente en la próxima guerra y también despertó en este un gran interés por el estudio deliberado y con propósito de la historia. Como resultado, Eisenhower se graduó 1º de una clase de 245 estudiantes en la Escuela de Comando y Estado Mayor y comenzaría una trayectoria que lo llevaría a convertirse en el comandante supremo aliado durante la invasión de Europa Occidental durante la Segunda Guerra Mundial[3].

Tal dedicación al desarrollo de líderes es necesaria ahora y en los próximos años con el regreso de la competencia entre grandes potencias. Estados Unidos actualmente se encuentra en constante competencia y por ello se está modernizando para disponer de una fuerza de combate más letal e inteligente en preparación para un posible conflicto. En las

El general de brigada Charles Masaracchia, Ejército de EUA, es el octavo director del Centro de Excelencia del Mando Tipo Misión, en Fort Leavenworth, Kansas. Ha comandado diferentes unidades como la 2ª Brigada, la 1ª División Blindada y la 3ª Brigada de Asistencia a las Fuerzas de Seguridad. Ha sido comandante general del Comando de Entrenamiento, Asesoramiento y Asistencia en el Este y comandante general adjunto de operaciones del Comando Combinado de Transición de Seguridad en Afganistán. Se licenció por la Universidad de Norwich, es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército y completó una beca de investigación de la Escuela de Guerra del Comando Conjunto de Operaciones Especiales en la Universidad de Carolina del Norte.

El coronel Samuel Saine, Ejército de EUA, es director del Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército. Ingresó al Ejército a través de la Academia Militar de EUA y es oficial de carrera de artillería de campaña. Su última asignación fue como comandante adjunto de artillería de campaña en Fort Sill, Oklahoma. Saine sirvió cuatro veces en Oriente Medio, específicamente en Iraq, Afganistán, Kuwait y Qatar. Comandó un batallón de artillería de campaña y el 4º Destacamento de Coordinación del Campo de Batalla en la Base Aérea Shaw, Carolina del Sur y en la Base Aérea Al Udeid, Qatar. Es graduado del Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor y de la Escuela de Guerra Naval, y fue becario sénior en la Universidad de Harvard.

El Dr. Jon Fallesen ha sido el jefe de investigación, evaluación y doctrina de liderazgo del Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército desde 2004. Ha dirigido el desarrollo de modelos de competencia, manuales de liderazgo y formación, módulos de autodesarrollo y manuales doctrinales. Es doctor en Psicología de los Factores Humanos por la Universidad de Dakota del Sur. Anteriormente fue psicólogo de investigación sénior en el Instituto de Investigación del Ejército de EUA y psicólogo en el Laboratorio de Ingeniería Humana del Ejército de EUA. **Fallesen es el autor principal de este artículo.*

operaciones de combate a gran escala, la supervivencia del Ejército EUA dependerá de equipos capacitados, tácticas probadas y apropiadas y un liderazgo eficaz.

El Ejército se encuentra en un punto de inflexión en el que está trabajando activamente a través de iniciativas de gestión del talento para mantener esa ventaja competitiva de liderazgo. Una de estas iniciativas se centra en el autodesarrollo, mediante la cual los líderes pueden:

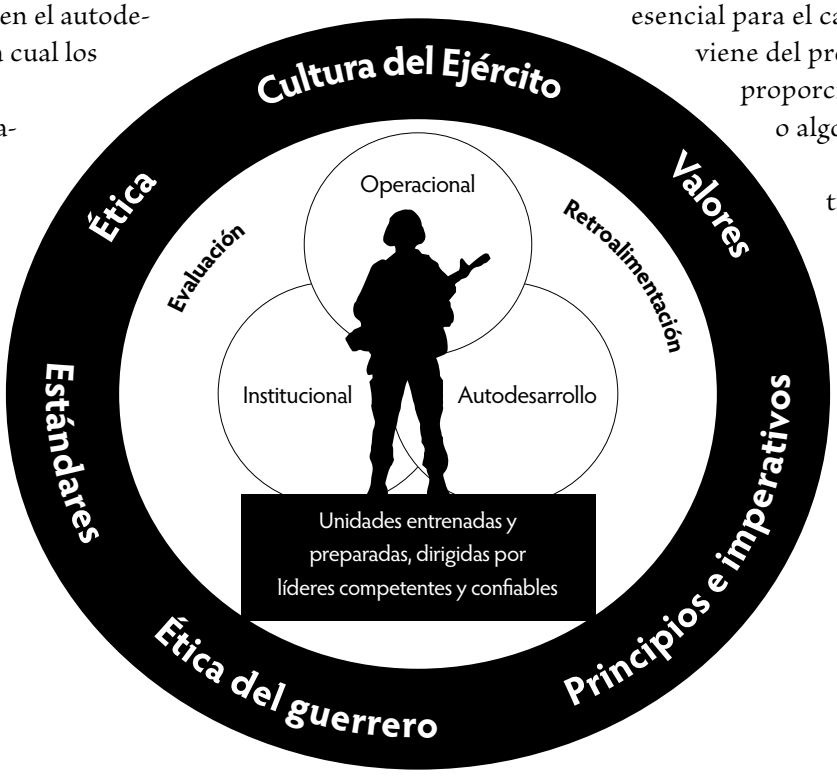
- emular lo que hacen los mejores líderes,
- analizar las lecciones del estudio de la historia militar,
- participar en intercambios con sus colegas,
- estudiar los libros asignados en las clases y las listas de lecturas profesionales,
- buscar experiencias y tareas de perfeccionamiento,
- participar activamente en el aula, y
- servir en varios entrenamientos y despliegues por todo el mundo.

El Ejército valora en gran medida el desarrollo humano, ya sea en los programas de preparación de cadetes, mediante estándares de ingreso estrictos, en la formación o en los programas de entrenamiento individual y colectivo. Un oficial del Ejército puede dedicarle cinco veces más tiempo a la formación profesional que el personal de las empresas[4]. Invertir en el desarrollo del capital humano puede ayudar al Ejército a mantener una ventaja sobre los adversarios con capacidades iguales o casi similares.

El autodesarrollo y la retroalimentación

Años de experiencia práctica en el desarrollo de líderes han demostrado que, para mejorar las habilidades existentes, las personas tienen que recibir retroalimentación, reflexionar en base a ella y actuar en consecuencia. La retroalimentación es esencial para el cambio, ya sea si viene del propio individuo o es proporcionada por alguien o algo separado de este. La retroalimentación, en su forma más simple, es información sobre el rendimiento o las habilidades. Indica lo que uno hace o es capaz de hacer, lo que uno hace bien, y cómo mejorar. El Ejército reconoce desde hace tiempo que la retroalimentación desempeña un papel importante en el desarrollo. El modelo de desarrollo de líderes utilizado en 2002 del Field Manual 7-0, *Training the Force*, es ejemplo de ello (ver figura 1). Aunque el propio manual de campaña ha sido sustituido, el modelo es especialmente relevante porque muestra cómo la evaluación y la retroalimentación se aplican a todos los dominios de desarrollo de líderes. La evaluación a partir de la observación, la instrucción, el entrenamiento, la evaluación del desempeño y las pruebas son todas fuentes de retroalimentación[5].

El autodesarrollo es una herramienta adecuada para mejorar el capital humano. En diferentes ambientes operacionales, los líderes recurren a la capacidad intelectual, a las habilidades de pensamiento



(Figura del Field Manual 7-0, *Training the Force*, octubre de 2002 [obsoleto])

Figura 1. Modelo de Entrenamiento y Desarrollo de Líderes del Ejército

crítico y creativo y a la experiencia. El autodesarrollo mejorará la capacidad de los líderes para prepararse a sí mismos y a sus subordinados para estos desafíos.

El autodesarrollo es la mejor manera de adaptar las mejoras a las necesidades del individuo. Los individuos ven la importancia del autodesarrollo, pero muchos lamentan no tener tiempo suficiente para practicarlo[6]. Por lo tanto, el tiempo disponible debe utilizarse de la manera más eficiente posible, y una forma de enfocar las necesidades de autodesarrollo es a través de la evaluación y la retroalimentación.

« El autodesarrollo es la mejor manera de adaptar las mejoras a las necesidades del individuo. Los individuos ven la importancia del autodesarrollo, pero muchos lamentan no tener tiempo suficiente para practicarlo. »

En el verano de 2020, el Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EUA y el Centro de Armas Combinadas pusieron en marcha un nuevo programa de autodesarrollo para identificar los puntos fuertes básicos de los líderes y sus necesidades de desarrollo. Las dos principales líneas de esfuerzo de este programa son la evaluación y la superación. Se seleccionaron varias evaluaciones estandarizadas para que coincidieran con los distintos niveles del sistema de educación militar profesional del Ejército. Estas evaluaciones estandarizadas dan a los líderes una idea de su nivel en una habilidad o conjunto de comportamientos y cómo ese nivel se compara con otros en el Ejército. Las evaluaciones fueron seleccionadas por el Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército (CAPL) y partes interesadas del cuerpo de oficiales, oficiales técnicos, suboficiales y líderes civiles del Ejército. Estas evaluaciones complementan las evaluaciones de aptitud física y de combate que ya forman parte de los planes de estudio de los cursos existentes.

La segunda línea de esfuerzo —superación a través del autodesarrollo— es responsabilidad del individuo. La evaluación y la superación van de la mano. Los comentarios de las evaluaciones informan al líder de sus puntos fuertes y de sus posibles puntos ciegos; la interpretación de los comentarios orienta sobre dónde mejorar.

Múltiples recursos de aprendizaje se han creado o identificado que se ajustan a las áreas evaluadas por cada herramienta de evaluación estandarizada. Estos recursos están disponibles sin costo alguno para el individuo y pueden ser utilizados en cualquier momento y en cualquier lugar en línea. El Ejército llama este programa el Proyecto Atenea (Project Athena).

Proyecto Atenea

Asignarle un nombre al proyecto era importante porque el programa se estaba expandiendo y de esta manera era más fácil identificarlo. El nombre del nuevo programa, Proyecto Atenea, fue seleccionado porque en la mitología griega, Atenea es una diosa valiente, respetada por su enfoque inteligente y estratégico en la batalla. Ella prefería la astucia en lugar de la fuerza bruta y era conocida por inventar herramientas y objetos útiles que conducían a la victoria. Además de estar divinamente dotada de estas características, su fuerza provenía de la dedicación a la sabiduría. Al igual que Atenea es conocida por ayudar a otros héroes, el Proyecto Atenea fue diseñado para ayudar a los soldados del Ejército de EUA a ser disciplinados en su desarrollo como guerreros.

El Proyecto Atenea está diseñado para facilitar el autoconocimiento y el autodesarrollo, de modo que los individuos se conviertan en líderes más eficaces, ya sea en los programas de evaluación de comando de brigadas y batallones o para cualquier otra asignación posterior. Los soldados se merecen líderes autoconscientes y lo suficientemente humildes como para saber en qué pueden mejorar. Los soldados seguirán a líderes autoconscientes y humildes que se comprometan a mejorar.

Lanzamiento del proyecto. El Proyecto Atenea fue creado para motivar a los soldados del Ejército y facilitar el autodesarrollo. Las evaluaciones estandarizadas ayudarán a medir el liderazgo, las capacidades cognitivas, las habilidades de comunicación, la fortaleza mental y las habilidades interpersonales; lo que a su vez mejorarán la autoconsciencia, orientarán el autodesarrollo y facilitarán el desarrollo de líderes en la fuerza operacional. Estas evaluaciones fueron utilizadas por primera vez en el Curso de Carrera de Capitán de Maniobra y en todos los

Soldados toman un examen el 31 de julio de 2018 en el Centro de Educación de Fort Knox, en Kentucky. (Foto: Sargento mayor Brian Hamilton, Ejército de EUA)

Cursos Básicos de Oficiales Líderes en julio de 2020. El programa se amplió para incluir todos los Cursos de Carrera de Capitán en enero de 2021 y el Curso de Oficial de Comando y Estado Mayor en abril de 2021. Las evaluaciones ya han comenzado a introducirse en las clases del sistema de desarrollo profesional de suboficiales y en el Sistema Educacional de Oficiales Técnicos, y se introducirán en el Sistema Educacional Civil a partir de octubre de 2021. La expansión a todos los grupos del Ejército se completará a finales de septiembre de 2022. Su introducción en los cursos de la Reserva del Ejército de EUA y de la Guardia Nacional del Ejército está prevista para los años fiscales 2022 y 2023.

Evaluaciones. El Proyecto Atenea tiene múltiples partes que consisten en evaluaciones comerciales y otras desarrolladas por el Ejército, hojas informativas, formación de los supervisores, informes de retroalimentación, guías de interpretación, guías de entrenamiento, planes de desarrollo individual, herramientas de autodesarrollo, listas de recursos de aprendizaje, informes institucionales y evaluaciones de programas. Los ejemplos de informes de retroalimentación y las hojas informativas de las evaluaciones transmiten información a cualquier persona que quiera saber más sobre las evaluaciones y lo que revelan para el individuo.

Las evaluaciones están diseñadas para guiar el autodesarrollo y la superación personal de un soldado a lo largo de su vida. No son de naturaleza «predictiva», sino que están diseñadas para el beneficio del individuo, no de la institución. Lo que cubre cada evaluación varía en función del nivel de educación militar profesional del individuo. Las evaluaciones se dividen en las categorías de *personal*, atributos que tienden a no ser muy maleables; *cognición*, que es un término que abarca todos los modos de pensamiento y actividad mental; y *liderazgo*, que incluye las competencias identificadas en la Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership and the Profession*[7]. No hay un límite a cuán bueno alguien puede ser en cualquiera de estas categorías.

El CAPL selecciona o diseña las evaluaciones y las pone a disposición de los supervisores, quienes las administran en las escuelas del Ejército. Estas evaluaciones proporcionan un mensaje coherente sobre su propósito y facilitan el acceso a distintos sitios, de proveedores y del Ejército, en los que se pueden realizar.

Las categorías evaluadas se seleccionaron según los factores que los líderes sénior observaron como importantes a lo largo su carrera y lo que los estudios y la doctrina validan como rasgos y comportamientos importantes para cualquier líder del Ejército[8]. Las categorías se centran en las capacidades de los líderes para tomar decisiones críticas, comunicar esas decisiones, establecer un clima adecuado de trabajo en equipo y aprender. Cada escuela del Ejército, a lo largo del continuo de educación militar profesional, continuará enfatizando y evaluando la aptitud física y preparación para la guerra dependiendo de la rama, la especialidad ocupacional y el nivel de liderazgo.

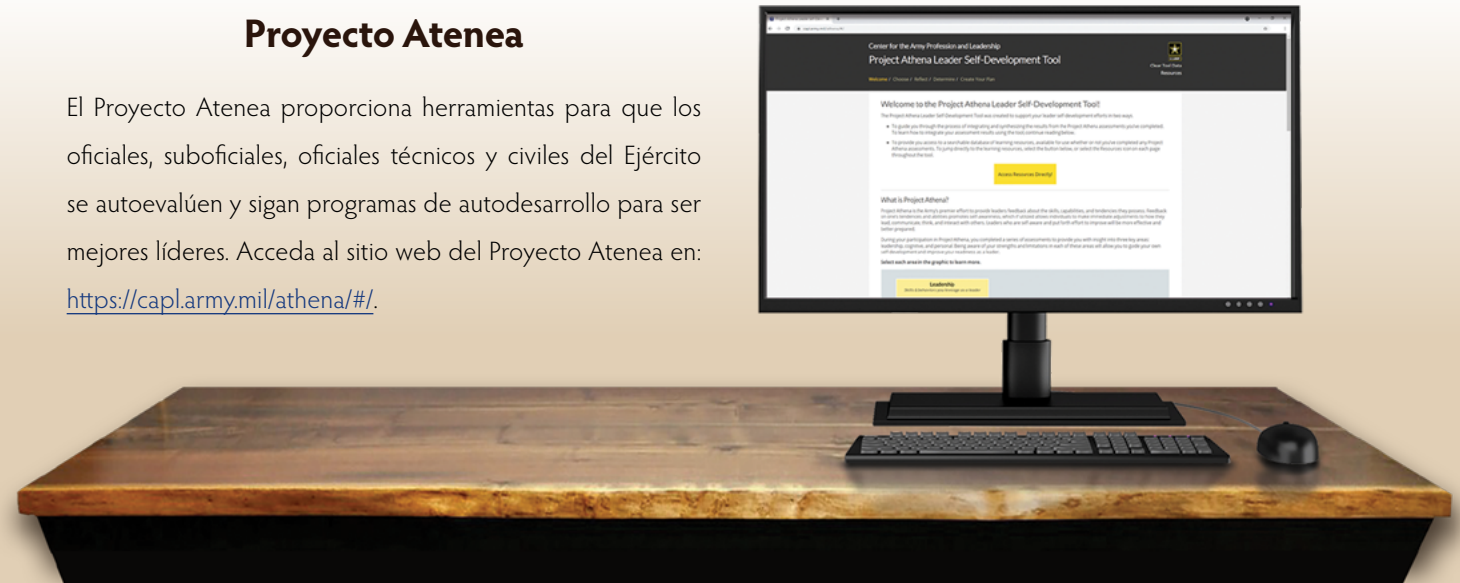
Los líderes del Ejército toman estas evaluaciones independientemente de su posición o asignación. El tipo de evaluación y los procedimientos de administración están estandarizados, de modo que la puntuación de un teniente segundo en Fort Benning, Georgia, tendrá el mismo valor que la de un sargento mayor de Fort Bliss, Texas. La presentación y recopilación de las evaluaciones del Proyecto Atenea se basan en sistemas comerciales o del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército. Las escuelas pueden administrar las evaluaciones siempre que haya una conexión segura a Internet y los códigos de acceso a las pruebas hayan sido proporcionados a los supervisores por el CAPL. Con sus tarjetas de acceso común, los estudiantes pueden acceder a sus informes personales de evaluación al terminar o en cualquier momento posterior.

Fuentes de evaluación. Las evaluaciones seleccionadas se escogieron en función de su capacidad para proporcionar información sobre áreas de interés para el Ejército. Las evaluaciones comerciales debían ser científicamente válidas, lo que significa que debían medir realmente lo que decían medir. Se prefirieron las evaluaciones comerciales con un historial de uso en las fuerzas armadas a las evaluaciones comerciales sin él. Algunas evaluaciones comerciales requerían una licencia prepagada que se gestionaba en nombre de todas las escuelas a través de una fuente de adquisición central. Otras evaluaciones que no requerían licencia comercial se eligieron en función del área que evaluaban. El permiso para utilizar estas evaluaciones fue gestionado por el CAPL en nombre de las escuelas que las administran. Un tercer conjunto de evaluaciones se originó en el Ejército o fue desarrollado recientemente por los investigadores del CAPL para el Proyecto Atenea.

Retroalimentación de las evaluaciones. Los informes de retroalimentación están disponibles para los individuos poco después de completar una evaluación. Estos proporcionan un resumen de los resultados de la evaluación y ayudan a la persona a interpretar lo que los resultados significan, lo que se puede hacer al respecto y dónde ir para obtener más información sobre las áreas evaluadas. Los informes de retroalimentación solo pueden ser obtenidos por la persona a la que se refiere el informe. El uso y la divulgación de la retroalimentación son controlados por el individuo evaluado. Este punto es fundamental para el desarrollo del Proyecto Atenea. Los resultados no son considerados para decisiones o acciones administrativas. Esto es especialmente importante ya que muchas de las evaluaciones requieren una autoevaluación. Al protegerse

Proyecto Atenea

El Proyecto Atenea proporciona herramientas para que los oficiales, suboficiales, oficiales técnicos y civiles del Ejército se autoevalúen y sigan programas de autodesarrollo para ser mejores líderes. Acceda al sitio web del Proyecto Atenea en: https://capl.army.mil/athena/#/.



los resultados de la evaluación, se incentiva al individuo a ser sincero sin temor de que sus tendencias personales puedan ser divulgadas a otros. Las evaluaciones intentan estimular la reflexión y la autoconsciencia, incluso más que proporcionar una puntuación concreta. Otras medidas exigen que el alumno demuestre sus conocimientos o habilidades de lectura, escritura o pensamiento crítico. Los resultados de la retroalimentación son tan precisos como el nivel de esfuerzo que el evaluado ponga en la evaluación.

Preparación para la evaluación

Los soldados tienen que hacerse estas tres preguntas antes de ser evaluados:

- ¿Soy tan competente como quiero o necesito ser?
- ¿Estoy dispuesto a ser completamente honesto conmigo mismo cuando me someta a estas evaluaciones?
- ¿Estoy dispuesto a esforzarme para ser tan competente como debo ser para dirigir a mis soldados?

Sobre los exámenes que Eisenhower hizo, todo indica que los tomaba en serio y que se esforzaba por mejorar. Él se preparó con diligencia para los exámenes iniciales de selección de las academias militares y para el examen oficial de ingreso.

> «Ike se había sometido a un régimen de preparación para la Armada que se asemejaba notablemente al que utilizaría en Leavenworth. Él y un amigo habían solicitado y recibido las pruebas de la Academia Naval y las habían estudiado asiduamente como preparación para el examen naval. Afortunadamente para Ike, las pruebas de la Armada eran similares a las del posterior examen de ingreso en West Point. Los antiguos profesores de Ike de la secundaria también lo ayudaron dándole clases particulares en determinadas materias. Estaba decidido a destacarse en todas las asignaturas»[9].

En cuanto a su bajo nivel de disciplina en West Point, Eisenhower escribió que no se consideraba a sí mismo como «un erudito cuya posición dependiera de los conocimientos adquiridos en la escuela o como una figura militar cuya carrera profesional pudiera verse seriamente afectada por sus antecedentes académicos o disciplinarios»[10]. Servir bajo Fox Conner le enseñó el valor del estudio disciplinado y el autodesarrollo. En la escuela de Leavenworth, al principio obtuvo una puntuación inferior a la de sus compañeros en la primera serie de ejercicios, pero después se aplicó y se esforzó más, y pronto se destacó y acabó graduándose con honores[11].

Al igual que Eisenhower, los estudiantes que son honestos consigo mismos y conscientes de sus puntos fuertes y sus limitaciones pueden trabajar para superarse. La clave es conocerse a sí mismos, abordar las áreas deficientes y aprovechar los puntos fuertes.

Interpretación y aplicación de la retroalimentación

Los estudiantes tienen acceso a varias evaluaciones del Proyecto Atenea como también a una herramienta que ayudar a combinar la retroalimentación con acciones importantes que se deberían tomar. Al recibir e interpretar la retroalimentación, los individuos deberían primero pensar en lo que les gustaría hacer mejor o de forma diferente. La retroalimentación debería ayudar a conocerse a uno mismo mejor y revelar algo que antes no se había notado. A veces, la retroalimentación confirma lo que el soldado ya sospechaba y añade más información. Esto debería generar una intención inmediata de ser diferente, más eficaz en términos de actitud, pensamiento o acción. A veces, la retroalimentación genera preguntas a las que el líder busca respuestas. En estos casos, el individuo toma medidas para estudiar más sobre una característica, su relevancia y cómo la manifiesta.

Al comprender mejor una característica importante y relevante propia, se forma un equilibrio natural entre los niveles actuales y los deseados. Las personas que interiorizan el deseo de mejorar actúan continuamente para acortar la distancia entre su estado actual y cómo creen que pueden ser. Crear una nueva imagen de uno mismo y emprender acciones conscientes para avanzar en la dirección deseada conduce a la superación personal. En algunos casos, la retroalimentación de la evaluación identificará un punto fuerte que los individuos pueden seguir aplicando y utilizando para seguir superándose. En otros casos, la identificación y corrección de un punto débil será tan clara que los pasos para abordarlo serán naturales y automáticos. Por ejemplo, si la retroalimentación de la evaluación Leader 360 indica que los subordinados no sienten que reciben una orientación clara, el líder puede ser más deliberado al proporcionar orientación y confirmar que esta fue entendida. En otros casos, una reflexión

y una planificación más cuidadosas son útiles para lograr el cambio deseado. La autoconsciencia y el autodesarrollo no son siempre un proceso claro; sin embargo, en toda la variedad de estados y objetivos, la evaluación tiene un papel central y constante para informar sobre la profundidad y amplitud de lo que se puede alcanzar.

Para ayudar a que el asesoramiento sea más completo, los estudiantes pueden y deben saber los resultados de sus propias evaluaciones y en consecuencia reflexionar e incorporarlos a los cambios futuros.

El Proyecto Atenea reconoce que los estudiantes ya reciben asesoramiento sobre su rendimiento académico y físico en las escuelas a través de sus líderes, instructores y consejeros. Para ayudar a que el asesoramiento sea más completo, los estudiantes pueden y deben saber los resultados de sus propias evaluaciones y en consecuencia reflexionar e incorporarlos a los cambios futuros. En las sesiones de asesoramiento, los estudiantes pueden hacer preguntas sobre las evaluaciones, hablar sobre sus metas y compartir sus reflexiones con los consejeros. El estudiante puede resumir lo que descubrió en la evaluación o compartir con el consejero las ideas que surgieron de las evaluaciones. Para ayudar al cuerpo docente, el Proyecto Atenea ofrece productos de orientación para apoyar el asesoramiento. Una guía, tarjeta y video de orientación ofrecen directrices sobre cómo llevar a cabo la orientación y el asesoramiento. En comparación con las habilidades de combate o apoyo, la orientación para las habilidades personales, de liderazgo y de pensamiento crítico tiene un enfoque más exploratorio. Los líderes que deseen mejorar en estas áreas tendrán que dedicar tiempo a descubrir sus habilidades a través de preguntas, retos y reflexión. Los consejeros académicos pueden contribuir a este proceso de exploración ayudando a los estudiantes a entenderse mejor a sí mismos.

Guía de superación para el desarrollo de líderes

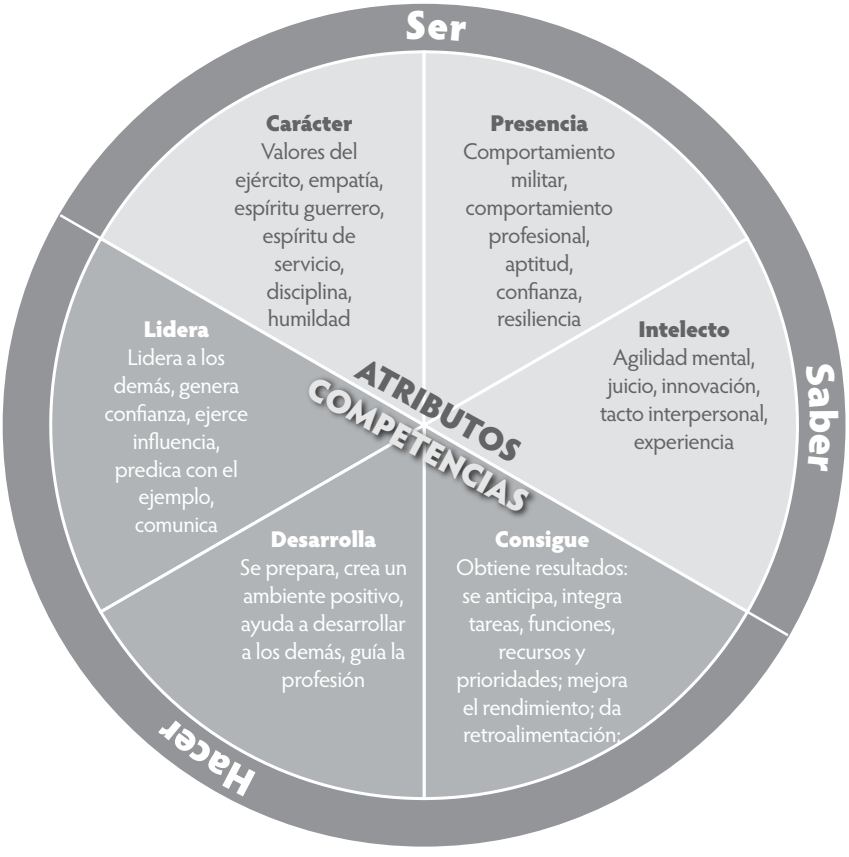
El principal recurso para los estudiantes, consejeros y líderes involucrados en el Proyecto Atenea es la *Leader Development Improvement Guide* del Ejército[12]. Información similar a la guía se encuentra también en el Field Manual 6-22, *Leader Development*, que viene acompañado con un manual de autodesarrollo[13]. La guía está organizada de acuerdo con los comportamientos identificados en el modelo de requisitos de liderazgo (véase la figura 2). Para cada comportamiento, se proporciona una tabla que enumera los puntos fuertes, las necesidades, las causas, la retroalimentación, el estudio y la práctica. Los indicadores de puntos fuertes y necesidades proporcionan formas de autoevaluación basadas en los propios comportamientos. Estos puntos pueden utilizarse en lugar de evaluaciones formales y estandarizadas como las que proporciona el Proyecto Atenea. Una vez identificados, los individuos deberían reflexionar sobre las causas subyacentes de sus acciones.

Con un conocimiento más claro de uno mismo, se pueden tomar tres acciones posteriores para seguir mejorando. En primer lugar, cuando es necesario entender mejor el propio comportamiento, la guía ofrece sugerencias al respecto. En segundo lugar, cuando se necesita más conocimiento sobre una habilidad o comportamiento específico, se ofrecen sugerencias sobre qué estudiar para mejorar en esa habilidad. La tercera es cuando hay suficiente conocimiento sobre un comportamiento deseado y hay suficiente comprensión sobre por qué y cómo alcanzarlo, pero se necesita más práctica. Estas tres acciones pueden llevarse a cabo de varias maneras y sin orden específico. Este modelo supone que el aprendizaje es incremental y que la autoconsciencia requiere una reflexión periódica para mejorar las habilidades propias.

El Proyecto Atenea y los planes de desarrollo individual

Las escuelas del Ejército ayudan a los estudiantes a seguir creciendo profesionalmente después de graduarse requiriendo que desarrollen un plan de desarrollo individual (PDI). Revisar y hablar sobre un PDI es parte del asesoramiento de final de curso. Con respecto al Proyecto Atenea, los PDI constituyen una forma específica de continuar impulsando el proceso

de evaluación y reflexión ya que exponen objetivos, pasos a seguir, recursos importantes y proporcionan un espacio para tomar notas sobre el progreso hacia las metas. A medida que los líderes planifican la consecución de sus objetivos, el PDI puede ayudar a identificar el camino hacia el éxito, utilizando o ajustando los puntos fuertes para sustituir los puntos débiles o suplir las deficiencias. Los PDI proporcionan una especie de contrato sobre lo que el individuo se compromete a hacer. El PDI seguirá al individuo en su siguiente asignación y se compartirá con un evaluador o mentor para informar y apoyar los esfuerzos de desarrollo de líder. Los PDI no son igualmente útiles para todos. Puede que no sean de gran ayuda para los más curiosos intelectualmente y los aprendices naturales. Para algunos, las motivaciones para mejorar son más fuertes, dinámicas y rápidas que lo que se registra en un formulario.



(Figura extraída de la Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership and the Profession*, julio de 2019)

Figura 2. Modelo de requisitos de liderazgo del Ejército

Recursos para mejorar

La contribución más significativa del Proyecto Atenea es facilitar la identificación de recursos para el autodesarrollo. En los primeros meses del Proyecto Atenea, se reunieron listas de materiales de autodesarrollo para cada una de las categorías evaluadas y se incluyeron en una lista de unos quinientos materiales disponibles. Los materiales ofrecen cursos de autodesarrollo, libros y audiolibros, videos, ayudas de trabajo, resúmenes y módulos de instrucción multimedia interactivos. El conjunto de recursos reunidos abarca más de cincuenta conceptos de evaluación. Los recursos están disponibles en línea y desarrollados para el Ejército o a través de acuerdos con las fuerzas armadas. También existe una herramienta que ayuda a identificar recursos específicos y apropiados según los resultados de las evaluaciones. La herramienta de autodesarrollo se actualiza a medida que se identifican más recursos. Esta herramienta y los recursos de aprendizaje ofrecen una oportunidad para que los líderes de todos los niveles profundicen en sus conocimientos y amplíen sus capacidades en torno a las áreas evaluadas en el Proyecto Atenea. Sin embargo, este vasto conjunto de materiales recopilados ofrece una oportunidad que solo es útil si los individuos dedican tiempo a reflexionar sobre lo que han aprendido de sí mismos durante las evaluaciones.

Conclusión

Si vas a lograr la excelencia en las cosas grandes, desarrolla el hábito en los asuntos pequeños. La excelencia no es una excepción, es una actitud que prevalece.

—Colin Powell[14]

El Proyecto Atenea es un programa único en el Ejército porque facilita el autodesarrollo de los

individuos. El personal administrativo no tiene acceso a los resultados de las evaluaciones y estas no impactan otras evaluaciones anuales, como las de desempeño, las académicas, las promociones o las asignaciones. Los resultados de las evaluaciones son confidenciales y los soldados deciden con quién compartirlos. Aunque esta información es de interés para las escuelas y los líderes de grupos pequeños, el mayor beneficiario de los resultados es el propio individuo. Muchas de las evaluaciones dependen de una autoidentificación de comportamientos, tendencias y creencias. Si la confidencialidad no es absoluta, los individuos se verán a sí mismos como quieren ser vistos en lugar de como son en realidad y dejarán que esas cualidades deseadas condicionen sus respuestas.

Otra razón por la que los resultados son confidenciales es porque indican un estado temporal. Por ejemplo, al conocer los resultados de una evaluación, los líderes pueden decidir cambiar inmediatamente, y a medida que se superan, los resultados ya no se caracterizarán por las evaluaciones anteriores.

Hay una manera de mantener la confidencialidad de los resultados y, al mismo tiempo, proporcionar a las escuelas y al Ejército una idea de las tendencias de los líderes. En el CAPL, los analistas pueden crear informes agregados, conocidos también como informes institucionales. Estos informes muestran una colección de puntuaciones. Los informes agregados de las puntuaciones y tendencias pueden utilizarse para ayudar a las escuelas del Ejército a comprender mejor los puntos fuertes y débiles de los estudiantes, identificar las tendencias generales y reestructurar los cursos en consecuencia. Los resultados son recopilados cuidadosamente siguiendo reglas definidas para eliminar todos los identificadores individuales y utilizando muestras pequeñas para proteger la clase y las identidades de los individuos. Los informes de las escuelas ayudan a identificar patrones de puntos fuertes y débiles a lo largo de la carrera de los estudiantes y a hacer comparaciones entre grupos. Los datos agregados también informan a los administradores cuáles evaluaciones son útiles y cuáles pueden ser descartadas, sustituidas o utilizadas en otras áreas relevantes. Por ejemplo, si el 90% de los líderes obtiene un resultado de «altamente confiables» y el resto moderadamente, el tiempo podría ser mejor empleado evaluando y mejorando otras áreas aparte del deber.

Otra manera de medir la utilidad y la relevancia de las evaluaciones son las encuestas formales sobre el programa y los grupos de discusión, en los que el cuadro docente y los estudiantes responden a preguntas sobre sus experiencias con el proyecto. Los directores de los cursos y los administradores del programa también aportan sus observaciones y peticiones a través de la cadena de mando. El Proyecto Atenea es un programa dinámico y en crecimiento que se actualiza y perfecciona constantemente.

El objetivo del Proyecto Atenea es ayudar a los líderes del Ejército a convertirse en la mejor versión de sí mismos. El camino comienza proporcionando evaluaciones estandarizadas para complementar las evaluaciones existentes, a partir de las cuales todos los líderes del Ejército pueden aprender más sobre sus punto fuertes y débiles y las formas de responder a situaciones desafiantes o adversas. Con un mejor conocimiento de sí mismos, los líderes saben más sobre lo que pueden mejorar y cuándo hacer esos cambios a corto plazo y a lo largo de la carrera. El reto no es siempre mejorar en una habilidad, sino ser más consciente de cómo utilizar los talentos, cuándo ser más minucioso (p. ej., con el pensamiento crítico), cuándo confiar en la intuición, cuándo aprovechar un punto fuerte (p. ej., para compensar un punto débil en otra área), o cuándo buscar el apoyo de los compañeros de equipo.

Es necesario llevar a cabo una investigación orientada al futuro para seguir desarrollando evaluaciones que proporcionen la mayor retroalimentación de desarrollo en las áreas del comportamiento humano sobre liderazgo eficaz. La prueba del Proyecto Atenea está en lo bien que sus evaluaciones se traducen en la formación de líderes competentes. Todos los soldados merecen líderes conscientes de sí mismos y lo suficientemente humildes como para saber en qué pueden mejorar o cuándo les vendría bien la ayuda de los demás. Los soldados se merecen líderes que hayan llegado lo suficientemente lejos en su trayectoria personal y profesional como para ser competentes antes de aceptar un puesto de mando o liderazgo.

El Proyecto Atenea recuerda al eslogan del Ejército de los años 80 de «Sé todo lo que puedas ser» y pretende proporcionar un mejor autoconocimiento de algunas habilidades personales básicas y orientar el autodesarrollo de los soldados para que se conviertan en el mejor líder posible. ■

Notas

1. Mark C. Bender, *Watershed at Leavenworth: Dwight D. Eisenhower and the Command and General Staff School* (Fort Leavenworth, KS: Combat Studies Institute, 1990), 12; Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Garden City, NY: Doubleday, 1967), 187.

2. Carter L. Price, «Major General Fox Conner: 'The Indispensable Man'», *Army War College Review* 3, nro. 1 (primavera de 2017): 18.

3. «Army Years», The Eisenhowers, Dwight D. Eisenhower Presidential Library, accedido 14 de marzo de 2021, https://www.eisenhowerlibrary.gov/eisenhowers/army-years; Bender, *Watershed at Leavenworth*, 47, 50.

4. Lorri Frefeld, «2019 Training Industry Report», *Training* (sitio web), 6 de noviembre de 2019, accedido 14 de marzo de 2021, https://trainingmag.com/2019-training-industry-report/. Un oficial del Ejército puede pasar de dos a tres años o más en ambientes de formación profesional como son el Curso Básico de Oficiales Líderes, el Curso de Carrera de Capitanes, el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor y otros cursos específicos de una rama o área funcional. El documento 2019 Training Industry Report señala que los empleados de las empresas recibieron 42.1 horas de formación al año en promedio. Dos años de formación a lo largo de una carrera de veinte años sería cinco veces el promedio corporativo.

5. Field Manual (FM) 7-0, *Training the Force* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2002 [obsolete]).

6. Ryan P. Riley *et al.*, *2016 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2017-01 (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership [CAL], 2017).

7. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2019).

8. El Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército valida el modelo de requisitos de liderazgo del Ejército descrito en el ADP 6-22. La validación original se documentó en Jeffrey Horey *et al.*, *A Criterion-Related Validation Study of the Army Core Leader Competency Model, Technical Report 1199* (Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2007). Los estudios anuales del CASAL, como el de Riley *et al.*, *2016 CASAL*, proporcionan una validación adicional. Las recopilaciones y análisis de seguimiento, como un estudio no documentado de 2018 sobre los requisitos de liderazgo para las operaciones de combate a gran escala y los análisis de 2016 y 2018 de los mejores modelos de predicción, también aportan información.

9. Eisenhower, *At Ease*, 105.

10. *Ibid.*, 12.

11. Bender, *Watershed at Leavenworth*, 44, 53.

12. CAL, *Leader Development Improvement Guide* (LDIG) (Fort Leavenworth, KS: CAL, febrero de 2018), accedido 25 de marzo de 2021, https://rdl.train.army.mil/catalog-ws/view/100.ATSC/4F980832-1E35-4C5B-9DD8-D39849111457-1519242707165/MSAFxLDIGxOY1xxFinalxx180131.pdf.

13. FM 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. GPO, 2015), 1-4.

14. Colin Powell con Joseph E. Persico, *My American Journey* (Nueva York: Random House, 1995), 198.