

# Cómo mejorar el desarrollo del líder en la esfera operacional

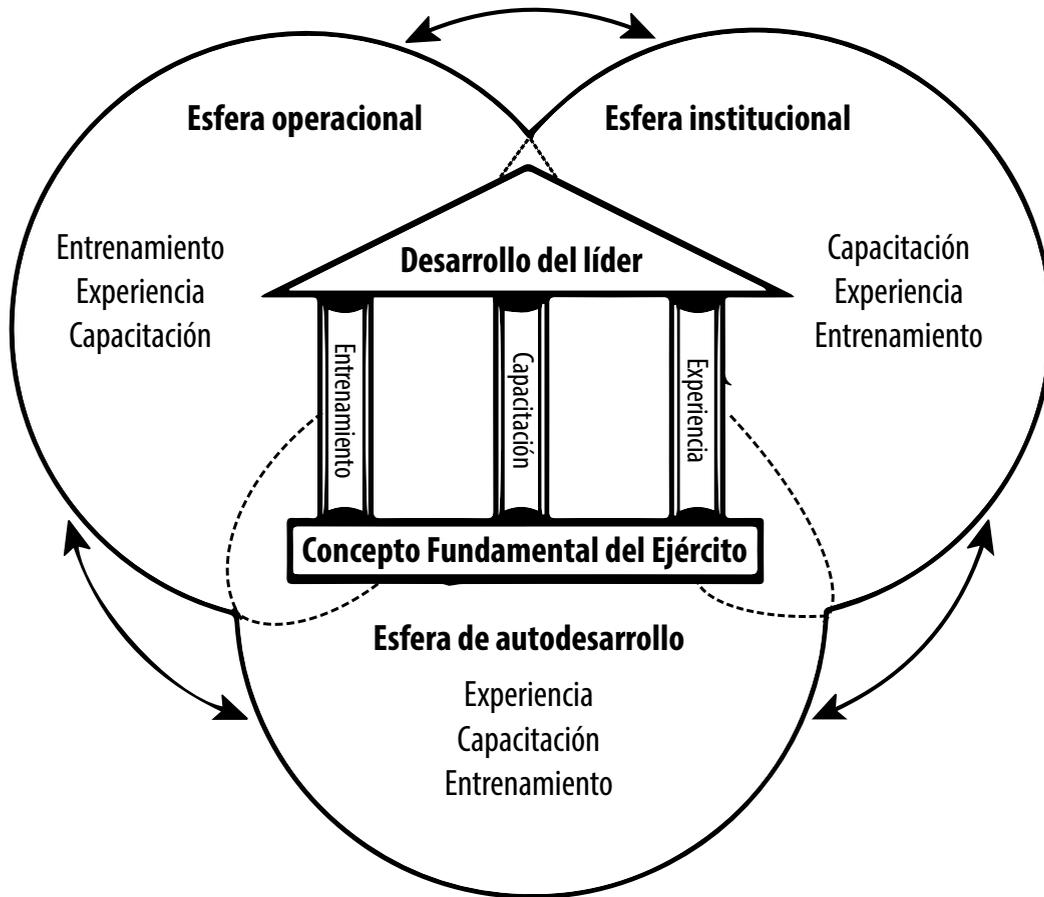
Teniente Coronel Kevin M. Kreie, Ejército de EUA

**I**magínese tener que escoger a un cirujano entre los tres disponibles para realizar un procedimiento quirúrgico urgente. El primer cirujano acaba de cumplir los requisitos de la escuela de medicina pero no ha llevado a cabo ninguna cirugía después de graduarse. El segundo, ha llevado ilegalmente a cabo

muchos procedimientos quirúrgicos pero jamás ha cumplido los requisitos de la escuela de medicina. El tercero, es egresado de la escuela de medicina y durante más de 10 años llevó a cabo varias cirugías, pero desde ese entonces no ha practicado la medicina. Si usted piensa como yo, la búsqueda no ha terminado;

El Sargento Mayor del Ejército Raymond F. Chandler III conversa con soldados asignados al 3<sup>er</sup> Escuadrón, 4<sup>o</sup> Regimiento de Caballería, 3<sup>er</sup> Equipo de Combate de Brigada de la 25<sup>a</sup> División de Infantería, después de observar una demostración de fuego en vivo en el terreno selvático de Schofield Barracks, estado de Hawái, Ejército de EUA.





**Figura. El modelo de desarrollo de líder del Ejército**

un cirujano calificado ha asistido a la escuela de medicina, ha llevado a cabo procedimientos quirúrgicos y ha continuado perfeccionando sus destrezas.

Esta analogía demuestra la importancia de las tres esferas de entrenamiento del Ejército para el desarrollo eficaz de líderes (véase la Figura)<sup>1</sup>. A fin de ser líderes eficaces, las personas necesitan actividades de desarrollo en la esfera institucional, operacional y de autodesarrollo.

El modelo de desarrollo de líder del Ejército muestra experiencia, capacitación y entrenamiento en todas las esferas de aprendizaje, con un

traslapo entre las mismas. Las actividades de desarrollo en la esfera institucional tienden a darse en las escuelas y cursos. Las actividades en la esfera operacional tienden a ocurrir en las asignaciones profesionales. Las actividades en la esfera de autodesarrollo suelen consistir en actividades seleccionadas y ejecutadas por las personas. Pocos argüirían que los líderes del Ejército necesitan formar una base sólida de entrenamiento de liderazgo, normalmente en la esfera institucional; por lo regular, necesitan usar dicho entrenamiento en la esfera operacional y necesitan continuar el sostenimiento y perfeccionamiento del mismo, normalmente, en la esfera del autodesarrollo. Las actividades de desarrollo del líder del Ejército en las esferas institucionales y de autodesarrollo son, en gran medida, eficaces. En términos generales, el Ejército, como institución, garantiza que sus soldados participen en actividades de desarrollo del líder institucional. Comúnmente, los soldados individuales ejercen la iniciativa para garantizar su participación en las actividades de autodesarrollo. Sin embargo, el Ejército

**El teniente coronel Kevin M. Kreie** es el especialista de desarrollo de líder en el Programa de Evaluación y Retroalimentación de Múltiples Fuentes del Centro de Liderazgo del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Cuenta a su haber con una Licenciatura en Justicia criminal y una Maestría en Teología. Sus despliegues incluyen las Operaciones *Desert Shield/Desert Storm* e *Iraqi Freedom*.

tiene deficiencias en las actividades de desarrollo del líder en la esfera operacional. El desarrollo eficaz de líderes en la esfera operacional depende de que los líderes de unidad tomen el tiempo suficiente para proporcionar asesoramiento, entrenamiento y tutoría individualizada a sus subalternos.

## La esfera institucional

El desarrollo del líder en la esfera institucional, a través de programas tales como la educación militar profesional y el Sistema de Educación Civil, proporciona al individuo una base de capacidades de liderazgo. Estos cursos están concebidos para proporcionar conocimientos y destrezas necesarios a fin de lograr el éxito en un nivel profesional específico. Según la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército de 2013, «Todo programa de instrucción en los programas de formación profesional de oficiales y suboficiales, han sido actualizados para tomar en cuenta las lecciones aprendidas en los últimos 12 años mientras también se prevén los requerimientos del futuro»<sup>2</sup>. Por este motivo, es ideal que los líderes asistan a estos cursos al inicio de todos los niveles de sus carreras. En los cursos se garantiza que los líderes de todas las instituciones formen un fundamento similar que les ayude a desempeñarse en diversas posiciones en todo un campo profesional específico. Además, el asistir a estos cursos les da la oportunidad de descansar de los requerimientos operacionales y solo dedicar su tiempo al proceso de aprendizaje, en el que reflexiona sobre su pasado rendimiento en la esfera operacional y lleva a cabo los cambios necesarios para lograr futuros éxitos.

El Ejército no tiene un gran problema con el desarrollo del líder en el ámbito institucional. En vista de que hay mecanismos o estándares obligatorios en los ejercicios y pruebas prácticas que se deben pasar para graduarse, si los líderes asisten a cualquier curso, es dudoso que aprendan los requerimientos básicos. Sin embargo, hay que destacar que no todos los alumnos salen de un curso específico con los mismos conocimientos. Por ejemplo, en la Escuela de Comando y Estado Mayor, los mayores pueden participar en actividades extracurriculares tales como cumplir el programa de Maestría o participar en diversas competencias académicas. Muchos participan y adquieren mayor conocimiento, pero otros muchos no lo hacen. Aunque solo aprenden el estándar mínimo saldrán del curso con un gran nivel de conocimientos cuando se gradúan.

Hoy en día, debido a las exigencias de los recientes conflictos, algunos cursos han sido acortados. El Sargento Mayor del Ejército Raymond F. Chandler III habló sobre los cursos que fueron eliminados para acomodar el ciclo de despliegue de la siguiente manera: «Sabemos que hemos eliminado muchas cosas que ahora necesitamos reintegrar»<sup>3</sup>. Sin embargo, esta corrección es fácil de hacer. A diferencia de los asuntos en la esfera operacional, los asuntos en la esfera institucional son relativamente fáciles de cambiar. Sin embargo, si bien las actividades en la esfera institucional son sumamente valiosas y eficaces, por sí solo no es suficiente.

## La esfera operacional

Es imprescindible que el desarrollo de líderes se dé en la esfera operacional, donde a los líderes se les asignan deberes operacionales. Estos líderes no pueden suspender su desarrollo en las ceremonias de graduación y continuar, nuevamente, años después. El aprendizaje en la esfera institucional debe ser perfeccionado y fortalecido en la esfera operacional. La responsabilidad de continuar las actividades de desarrollo de líder en la esfera operacional recae en los líderes en el nivel de unidad. Los líderes en el nivel de unidad deben desarrollar a sus subalternos. Según se declara en la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército de 2013, «Si los líderes de hoy en día no desarrollan adecuadamente a sus subalternos a través del ejemplo personal, asesoramiento, entrenamiento y tutoría, los mismos no tendrán éxito al cumplir la misión en el futuro»<sup>4</sup>. En la esfera operacional, el desarrollo se centra más estrechamente en la asignación específica de un soldado, a diferencia de lo que sucede en la esfera institucional, en la cual el desarrollo se centra más en una base general que se utiliza a través de múltiples asignaciones en una especialidad militar.

La graves deficiencia en el desarrollo del líder en la esfera operacional tiene implicaciones para las futuras generaciones de soldados. Similar a la reducción de cursos debido a los requerimientos operacionales, el desarrollo del líder se redujo a su mínima expresión, si es que no se perdió completamente en gran parte de la esfera operacional. No se puede decir que el desarrollo del líder no se daba en la esfera operacional y que tampoco había líderes que desarrollaban a sus subalternos. Sin embargo, si bien el desarrollo

del líder se daba hasta cierto grado, el mismo no era congruente con los estándares ni tan frecuentemente como era necesario. Según se declaró en la *Encuesta Anual del Centro de Liderazgo del Ejército (CASAL*, por sus siglas en inglés) sobre el tema, «La eficacia de los líderes del Ejército en la capacidad de *Desarrollar*

desarrollar a los demás. Pueden proporcionar conocimientos y retroalimentación a través de asesoramiento, entrenamiento y tutoría»<sup>7</sup>. En otras palabras, los líderes pasan sus conocimientos a otras personas, para que los soldados y civiles del Departamento del Ejército se conviertan en mejores líderes.

El recurso principal que necesita el líder superior para desarrollar a sus subalternos es tiempo —el tiempo necesario para hablar con una persona y compartir sus conocimientos. El proceso puede ser beneficioso para ambas partes.

a los demás continúa con la evaluación más baja y necesita gran atención»<sup>5</sup>. Independientemente de cuán excepcionales hayan sido los líderes en los últimos 12 o 13 años de conflicto, los líderes de unidad sencillamente no han tenido el suficiente tiempo para llevar a cabo adecuadamente el desarrollo del líder en la esfera operacional debido a los requerimientos de misión. Sin embargo, a diferencia de la esfera institucional, corregir esta deficiencia no es fácil. En vista de que en la esfera operacional se ha minimizado el desarrollo del líder, ha habido mayores, oficiales técnicos, sargentos de primera clase y grados inferiores que se han integrado al Ejército después del 11-S y no han sido desarrollados adecuadamente. A su vez, es posible que no comprendan la necesidad de desarrollar a sus subalternos o no saben cómo hacerlo. Del mismo modo, los soldados que sirvieron antes del 11-S que cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar a los demás, están en el proceso de salirse del servicio o retirarse.

Los líderes de mayor antigüedad del Ejército necesitan tomar acciones rápidas para garantizar que el desarrollo del líder se dé en sus organizaciones y que sus oficiales subalternos desarrollen a los demás, especialmente, en la esfera operacional. Según se declara en la Estrategia de Desarrollo del Líder del Ejército, «los oficiales superiores deben responsabilizar a los oficiales subalternos por el desarrollo del líder y recompensar a los que toman en serio esta responsabilidad»<sup>6</sup>. Además, el desarrollo del líder no es algo complicado. En la publicación de doctrina ADRP 6-22, *Army Leadership*, se declara lo siguiente: «Los líderes cuentan con tres maneras principales de

Es cierto que cierto nivel de desarrollo del líder en la esfera operacional se da a través de actividades tales como misiones en el mundo real y ejercicios de entrenamiento, no obstante, a menos que los oficiales proporcionen asesoramiento, entrenamiento y tutoría individualizados, el desarrollo del líder no es lo que podría o debería ser. Solo se puede aprender hasta cierto punto sin recibir la retroalimentación personal específica. Por ejemplo, al principio, escribí el presente artículo de la mejor manera posible, hasta el punto que ya no pude mejorarlo más. Hasta cuando otros, más experimentados y capacitados que yo, se tomaron el tiempo para revisar mi trabajo y darme sus opiniones, pude mejorarlo. Un proceso similar ocurre con los líderes. Se puede llevar a cabo varias veces una misión, sin embargo, a menos que un asesor, entrenador o tutor lo evalúe y proporcione retroalimentación, el nivel de perfeccionamiento será limitado. El recurso principal que necesita el líder superior para desarrollar a sus subalternos es el tiempo —el tiempo necesario para hablar con esa persona y compartir sus conocimientos. El proceso puede ser beneficioso para ambas partes.

Los líderes del Ejército pueden combinar diversas metodologías para facilitar el desarrollo de otros, pero todas estas dependerán de que los oficiales tomen el tiempo suficiente para desarrollar a sus subalternos de manera individual. El Centro de Liderazgo del Ejército (CAL, por sus siglas en inglés), la organización vanguardia de la doctrina y desarrollo de liderazgo, proporcionó las herramientas necesarias para apoyar las actividades de desarrollo del líder. Por ejemplo, en la página web del CAL, en el

Centro Virtual de Perfeccionamiento, se ofrece una lección sobre el desarrollo del líder a través de tareas difíciles. Los líderes de unidad pueden asignar una tarea a sus oficiales subalternos, tales como impartir clases, dar presentaciones o llevar a cabo una tarea, sin embargo, este tipo de actividad de desarrollo debe ocurrir en coordinación con el asesoramiento, entrenamiento y tutoría. Según se declara en *Commander's Handbook for Unit Leader Development* [Guía del Comandante para el desarrollo del líder de unidad], publicado por el CAL, «La capacidad de proporcionar retroalimentación a sus oficiales subalternos contribuirá considerablemente a su desarrollo. Mejorará y acelerará el aprendizaje a través de las experiencias cotidianas en el trabajo —el ambiente más apreciado y eficaz en el desarrollo del líder»<sup>8</sup>. El solo asignar a un subalterno a una posición de mayor responsabilidad o asignarle una tarea sin garantizar la retroalimentación, será marginalmente eficaz. Solo cuando el líder superior proporciona una retroalimentación individualizada, los subalternos pueden alcanzar su máximo potencial de liderazgo.

## La esfera de autodesarrollo

En la esfera de autodesarrollo, incluyendo las actividades tales como asistir a cursos universitarios o sacar una licenciatura, es distinto porque la responsabilidad recae en la persona que se está desarrollado. En la ADRP 6-22, «Con el fin de prepararse para enfrentar ambientes operacionales cada vez más exigentes, los líderes del Ejército deben dedicar más tiempo que antes al autoestudio y autodesarrollo»<sup>9</sup>. Esto no significa que los líderes no tienen la responsabilidad de apoyar a sus subalternos en el autoestudio. En la esfera operacional, un líder puede evaluar las deficiencias de liderazgo de sus subalternos y, luego, aconsejarlos y darle apoyo para llevar a cabo el autoestudio.

En esta era tecnológica, las actividades de autodesarrollo son más robustas que nunca antes. Los soldados pueden asistir a cursos universitarios durante sus asignaciones permanentes o aunque estén desplegados. Si bien, muchos tuvieron que cancelar sus clases cuando estuvieron desplegados en apoyo a la Operación *Desert Storm*, hoy en día, el asistir a cursos universitarios durante un despliegue, es común.



El general Raymond T. Odierno, Jefe de Estado Mayor del Ejército de EUA, habla durante la ceremonia de graduación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en Carlisle Barracks, estado de Pensilvania, 8 de junio de 2013. (Ejército de EUA, Sgto. 2º Teddy Wade)

Entre las numerosas herramientas disponibles en línea está el Programa de Evaluación y Retroalimentación de Múltiples Fuentes, que los líderes en todo el Departamento de Defensa pueden usar para evaluar sus puntos fuertes y débiles. A través de dicho programa, los líderes pueden aprovechar numerosos recursos de desarrollo de liderazgo, incluyendo el entrenamiento que ayuda a formular un plan de desarrollo individual.

En conclusión, el Ejército debe centrar su atención en mejorar el desarrollo de líder en la esfera operacional. Lo que ocurre en la esfera institucional funciona bien, con pocos problemas. De manera rutinaria, los soldados y civiles aprovechan el caudal de oportunidades en la esfera del autodesarrollo. Sin embargo, debido a los requerimientos operacionales

en los últimos 12 o 13 años, los soldados y civiles no han recibido el suficiente desarrollo de líder en la esfera operacional. Las experiencias operacionales han proporcionado cierto nivel de desarrollo del líder, pero los comandantes de unidad no han tenido el suficiente tiempo para dedicarse al desarrollo de otros de manera adecuada. Los líderes en los escalones superiores no solo deben desarrollar a sus subalternos a través de asesoramiento, entrenamiento y tutoría, sino también garantizar que sus subalternos hagan lo mismo. Esto significa proporcionar tiempo suficiente, herramientas, educación y entrenamiento a los líderes de unidad para que lleven a cabo el desarrollo del líder de forma adecuada a fin de preparar a la siguiente generación de líderes del Ejército. ■

## Notas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC, Government Printing Office [GPO], 2012), p. 1-2, disponible en [http://armypubs.army.mil/doctrine/DR\\_pubs/dr\\_a/pdf/adrp7\\_0.pdf](http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/dr_a/pdf/adrp7_0.pdf).

2. *Army Leader Development Strategy 2013*, 8, disponible en <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>.

3. Lance Bacon, «Sergeant Major: 12 Changes to Expect in '12», *Army Times* (29 de enero 2012), disponible en <http://www.armytimes.com/article/20120129/NEWS/201290313/Sergeant-Major-12-changes-expect-12>.

4. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.

5. *2012 CAL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report 2013-1 (abril de 2013): p. 9, disponible en <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/CALSURVEY/ResourceData.asp>.

6. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 9.

7. ADRP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC, GPO, 2012), párrafo 7-59, disponible en <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/events/ADP622/>.

8. Combined Arms Center, Center for Army Leadership, *Commander's Handbook for Unit Leader Development*, p. 16, disponible en <http://usacac.army.mil/CAC2/CAL/resource-library.asp>.

9. ADRP 6-22, párrafo 7-32.