



¿Es la experiencia el eslabón perdido del desarrollo del oficial de menor antigüedad?

Arte: En esta pintura al óleo por Antoine-Jean Gros, se muestra a Napoleón en el campo de batalla de Eylau (Prusia) durante una de las Guerras Napoleónicas (la guerra de la Tercera coalición, 1807).

Mayor Adam Wojack, Ejército de EUA

EN 1808, TRAS la humillante derrota infligida por Napoleón y Francia, el gobierno prusiano echó gran parte de la culpa de sus desgracias al deficiente liderazgo militar y, posteriormente, volvió a redactar los criterios nacionales para el desarrollo de oficial. Desapareció el factor discriminador en cuanto

a que los oficiales, exclusivamente, debían ser seleccionados de la aristocracia de la nación. “El único título de un oficial asignado, declarado en la Directiva, “debía ser en tiempo de paz, capacitación y conocimiento profesional; en tiempo de guerra, el valor distinguido y percepción... Todas las preferencias de clase que existían previamente

El mayor Adam Wojack, Ejército de EUA, es un becado del Programa de entrenamiento con la industria en FleishmanHillard, una empresa internacional de

comunicaciones, en la ciudad de Nueva York. Cuenta a su haber con un Maestría en las Artes y Ciencias Militares de la Escuela de comando y estado mayor del Ejército de EUA.

en la institución castrense es abolida”¹ El gobierno prusiano también añadió el requisito de que todos los candidatos a oficial sirvieran seis meses en las filas de alistados —para garantizar un buen comienzo hacia la competencia técnica— y asistir, nueve meses a la escuela profesional antes de ser nombrados. Estas reformas, comúnmente reconocidas como el principio de la profesión militar moderna, fueron concebidas para garantizar la victoria futura, al aumentar el tipo de líder que podía prosperar y lograr éxito en el cada vez más complejo ambiente operacional de la guerra de armas combinadas Napoleónica. Cuando llegaron las reformas al comienzo de un período de la dominación experimentada por las fuerzas armadas prusianas y, más tarde, por los militares alemanes, revolucionaron la manera en que los ejércitos enseñaban, se desempeñaban y desarrollaban a los líderes en el siglo XX.²

De manera similar pero menos monumental, después de casi una década de operaciones de combate continuas, en noviembre de 2009, el Ejército de Estados Unidos publicó la *Army Leader Development Strategy* (ALDS, por sus siglas en inglés). La ALDS fue la visión inicial del Ejército en cuanto a cómo centraría los medios institucionales hacia el fomento de su nueva generación de líderes directos y organizacionales. Fue elaborado por los principales departamentos interesados quienes consideraron que el Ejército estaba “fuera de equilibrio” en el desarrollo de sus líderes y se dieron cuenta de la necesidad de una visión de liderazgo. Al discutir el “ambiente de aprendizaje competitivo” del futuro en el cual nuestras fuerzas enfrentarían enemigos pacientes y adaptables que aprovechan el tiempo y complejidad, los autores fueron llamados al Ejército para que ahora moldearan la victoria mediante el desarrollo de sus líderes a fin de que “aprendieran más rápido, comprendieran mejor y se adaptaran rápidamente.”³

A fin de llegar a ese punto, la ALDS señaló que el Ejército debía centrarse en el desarrollo de líderes seguros de sí mismos, versátiles, adaptables e innovadores para dominar en un ambiente cambiado y cambiante. Una manera era que el Ejército, como institución, estableciera la estrategia para

equilibrar su compromiso con los tres pilares del desarrollo de líder: entrenamiento, capacitación y experiencia.⁴

Si bien los efectos del cambio institucional son raramente visibles a corto plazo, cuatro años después, el Ejército todavía se considera, a sí mismo, fuera de equilibrio en estos tres pilares, “dado el énfasis que ha tenido que poner en las operaciones bélicas”, según la versión más reciente de la ALDS, publicada en junio de 2013.⁵

Exactamente, donde hay equilibrio todavía es necesario y donde el cambio debe ocurrir, probablemente seguirá siendo tema de debate. En este artículo se pretende entrar en ese debate al sugerir que de los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, —la experiencia— está más fuera de equilibrio con los demás cuando se pone en práctica en nuestros oficiales más jóvenes en su fase previa de implementación del desarrollo.

El desarrollo inicial

La implementación, para fines de este artículo, es la asignación de los oficiales de menor antigüedad en sus primeras posiciones de liderazgo de tropas tras el entrenamiento de desarrollo inicial. El equilibrio se refiere a la igualdad de atención a través de los tres pilares del modelo de desarrollo de líder para garantizar oficiales más versátiles y adaptables. A continuación se presenta una ilustración contemporánea: Hace unos años, en el Fuerte Leavenworth, casi al final de la operación *Iraqi Freedom* y justo antes de la “oleada de tropas” de Afganistán, un comandante de equipo de combate de brigada del Ejército, habló con un grupo de oficiales de grado superior [de mayor a coronel] sobre el desafío que presenta equilibrar la administración de fuerzas con los requisitos de desarrollo de líder. Dijo que entre sus 40 comandantes de compañía, 11 todavía no habían asistido al curso de carrera de capitán. En otras palabras, dijo que estaban en su primera asignación como oficiales del Ejército. Hace diez años, este comandante de brigada dijo que una proporción similar habría sido impensable. Luego dijo que todos los capitanes que asistían al curso de Mando de compañía en una brigada de servicio

activo se habían graduado del curso de carrera y estaban, por lo menos, en su segunda asignación del Ejército.

El comandante de esta brigada pasó a explicar que el efecto inesperado de esta creciente población de comandantes de compañía más jóvenes, era la presión adicional en la organización debido a su inexperiencia. Si bien todos tenían abundante experiencia en combate por los recientes despliegues a Irak o Afganistán, ninguno contaba con la suficiente destreza para, por ejemplo, servir de tutores de sus nuevos tenientes y suboficiales, como lo habían sido sus predecesores diez años antes. Esto, dijo el comandante de brigada, obligó a sus oficiales de mayor antigüedad a asumir un rol mayor que antes en esta área, lo cual creó nuevos factores estresantes, tales como más trabajo para los oficiales de mayor antigüedad y la percepción de una micro administración.

Si bien esta ilustración se refiere a los comandantes de compañía y no a los oficiales de menor antigüedad quienes son el tema de este artículo, la misma trata del factor de la experiencia en el desarrollo de líder. Los oficiales requieren practicar para convertirse en expertos en la mayoría de las tareas de líder y cada nuevo nivel de responsabilidad requiere diferentes destrezas en el nivel de entrada que son temas en este ensayo, habla sobre el factor de la experiencia en el desarrollo del líder. Los oficiales requieren práctica que se adquiere con el tiempo para que sean hábiles en la mayoría de las tareas de líder y cada nuevo nivel de responsabilidad requiere diferentes destrezas. Sin la ventaja del tiempo y práctica, los oficiales subalternos pueden convertirse más bien en una carga para sus superiores mientras desarrollan sus destrezas de líder.

De los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, la experiencia, definida en la actual ALDS como “la progresión continua de eventos personales y profesionales”, puede ser la más difícil de cuantificar.⁶ A diferencia de la capacitación o entrenamiento, los cuales pueden medirse en términos de finalizar un curso o campo de estudio, por lo regular, la experiencia se evalúa en términos de participación en eventos específicos, o tiempo

de servicio en la siguiente posición más baja antes del ascenso. Sin embargo, las personas aprenden a diferentes ritmos y algunos ambientes ofrecen mayores oportunidades de aprendizaje que otros. En todo caso, la experiencia de trabajo relevante, por lo regular, se considera esencial para los puestos de administración o de liderazgo en la mayoría de las organizaciones civiles. El Ejército no es diferente en este sentido, con la excepción de la conocida selección del oficial de menor antigüedad: con base en la capacitación adquirida y entrenamiento recibido, el Ejército asigna a esto individuos civiles en posiciones de liderazgo militar en el punto medio de la jerarquía organizativa de grado y escala salarial. Estos individuos se convierten en los oficiales de menor jerarquía y líderes en el nivel de pelotón del Ejército. Antes, la experiencia militar no era requerida. Si bien algunos de estos oficiales de menor antigüedad pueden tener experiencia previa como alistados y probablemente de combate antes de ser asignados, esta es la excepción, no la regla — y no constituye un requisito previo.

De los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército, la experiencia, definida en la actual ALDS como “la progresión continua de eventos personales y profesionales”, puede ser la más difícil de cuantificar.

En este modelo de asignación de oficial, dos de los tres pilares del desarrollo de líder del Ejército (capacitación y entrenamiento) se rigen por los requerimientos de servicio antes de su implementación, pero el tercero (la experiencia), se aborda de manera incompleta. El Ejército ha experimentado con la implementación de experiencia previa en el entrenamiento de líder a través del Curso básico de liderazgo para oficiales, fase II (BOLC II), un curso de seis semanas de duración en la rama inmaterial del liderazgo para oficiales recién asignados desde 2006 hasta que se suspendió en diciembre de

2009.⁷ El teniente general Mark Hertling, en ese entonces sub comandante general del Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército de EUA para el entrenamiento militar inicial, explicó por qué se eliminó el BOLC II al decir que las unidades necesitan, con urgencia, oficiales de menor antigüedad y eliminar el BOLC II pareció ser la solución más conveniente.⁸

Si bien el BOLC II pudo o no haber proporcionado a los oficiales de menor antigüedad la oportunidad de ganar experiencia organizacional antes de la implementación, según los líderes en el nivel directo, su eliminación —o fusión en los actuales cursos básicos de oficiales BOLC B— similar en duración y alcance a los cursos básicos de pre-BOLC de oficial— creó un vacío de cualquier *propuesta* de experiencia para los oficiales de menor antigüedad del Ejército. Esto sugiere un simple desequilibrio de desarrollo de líder en el punto inicial de la carrera de nuestros oficiales más jóvenes.

¿Dónde se necesita más la experiencia?

Doctrinalmente hablando, el enfoque del Ejército para desarrollar la experiencia en los oficiales de menor antigüedad es mediante el entrenamiento en el trabajo. En la edición actual del folleto del Departamento del Ejército 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management*, publicado en 2010, se establece que “las unidades de tropas” son “donde los oficiales comienzan a desarrollar sus destrezas de liderazgo... El liderazgo de tropas es el mejor medio de capacitarse en las operaciones del Ejército y desarrollar una base sólida para el servicio futuro”.⁹

Si bien el aprendizaje en el trabajo es esencial y beneficioso, nuestros oficiales de menor antigüedad de la post implementación pueden no aprender las lecciones claves lo suficientemente temprano para tomar decisiones válidas y oportunas en el ambiente operacional complejo y competitivo de la actualidad. Estos jóvenes oficiales capacitados y entrenados pero inexpertos, no son los oficiales con óptimas destrezas para la solución de problemas requerida a fin de

alcanzar el éxito en un futuro campo de batalla de “complejidad y ambigüedad” de la ALDS.¹⁰ Dada la naturaleza cada vez más descentralizada de conflicto actual, donde los líderes de pelotón son, a menudo, los encargados de mayor antigüedad de la toma de decisiones en muchas misiones operacionales, pareciera que es donde más se necesita la experiencia.

En pocas palabras, ganar experiencia con el tiempo antes de la implementación está estrictamente programado en el desarrollo profesional de casi todos los líderes del Ejército —desde los suboficiales hasta los oficiales de compañía y comandantes en el nivel superior— salvo los líderes de pelotón.

Si bien no es difícil identificar el déficit en el desarrollo de la experiencia entre nuestros jóvenes oficiales (sobre todo entre aquellos sin experiencia militar previa), es necesario en este momento establecer qué vínculo causal, de haberlo, existe entre la experiencia militar previa y los niveles más altos de rendimiento de los oficiales de menor antigüedad posterior a la implementación. A este tema no le falta respuestas que se encuentran en el folclore, tales como tenientes previamente alistado quienes son codiciados por comandantes de batallón por su desarrollo técnico y destrezas de liderazgo ya desarrolladas; los soldados alistados señalan su preferencia por los oficiales con experiencia como suboficiales, debido a este antecedente compartido; y la creencia de algunos de que los oficiales con experiencia como suboficiales sencillamente son mejores líderes de pelotones. Pero la pregunta implora exploración y prueba: ¿de qué manera puede hacer la experiencia militar mejor a un joven oficial y es esta ventaja potencial lo suficientemente significativa como para inspirar un cambio en cómo desarrollamos a los oficiales?

Una encuesta informal de la literatura existente sobre el tema revela, por lo menos, cinco categorías diferentes de por qué la adición de la experiencia organizativa o de combate en un oficial de menor antigüedad mejora el desempeño del líder, la unidad y las organizaciones —otros atributos

deseados tales como inteligencia, acondicionamiento físico, carácter y motivación, permanecen iguales. Estas categorías son las siguientes:

- Un proceso de selección militar inicial.
- Competencia técnica aumentada y tiempo de entrenamiento reducido en la unidad.
- Mayor confianza en sí mismo, juicio y capacidad para liderar con el ejemplo.
- Mayor capacidad para identificarse con los subalternos.
- Una menor micro administración por parte de los superiores da lugar a una menor presión organizacional.

A continuación se presentan ejemplos de la literatura pertinente en las discusiones:

El compromiso. En la primera categoría, un oficial de menor antigüedad con experiencia militar previa está más comprometido con la organización y viceversa, ya que el proceso de selección ocupacional ya se ha producido. En

otras palabras, el Ejército ha elegido —y ha sido elegido— el soldado que decide entrar al Ejército y que recibe un nombramiento.

La probabilidad de que ese oficial permanezca en el Ejército luego de pasar el periodo inicial de servicio es mayor que el de un oficial sin experiencia previa. Esto es validado por estudios recientes sobre las tasas de retención de oficiales en la última década a través de todas las fuentes de nombramiento. La investigación dio como resultado que los oficiales de la Escuela de aspirantes para oficial con experiencia previa como alistados permanecen en el Ejército en una tasa más alta. En contraste, los oficiales con becas de cuatro años en la Academia Militar de EUA y los programas del Cuerpo de Entrenamiento de Oficiales de la Reserva, ambos con una población relativamente baja de cadetes con experiencia previa como alistados, mantienen la tasa más baja de retención.¹¹



(Markus Rauchenberger, Ejército de EUA)

La especialista del Ejército de EUA, Ernestine Koroma, centro, asignada al 30º Comando médico y patrocinadores, verifican el blanco cero del rifle de asalto carabina M4 durante la Competencia del mejor guerrero en 2013 en el área de entrenamiento Grafenwoehr, Baviera, Alemania, 20 de agosto de 2013.

El proceso de selección profesional se produce con el tiempo y abarca los hitos de la trayectoria de capacitación. Por ejemplo, un oficial de menor antigüedad con previa experiencia militar ya ha cursado y se ha graduado del entrenamiento básico y avanzado, se le ha asignado una especialidad ocupacional militar y ha servido en una unidad con compañeros soldados y ha aplicado para admisión en una fuente de pre implementación. Este período de servicio es más que un número de meses o años: es prueba o presunción de adaptación positiva a la cultura militar específica, adquisición de una variedad de destrezas básicas individuales y posible dominio de unas cuantas más. Muestra un sentido de compromiso con el Ejército, ya que el soldado decide permanecer en el servicio y convertirse en oficial, lo que es una fuerte sugerencia de que el soldado se siente cómodo en la profesión militar.

...un oficial de menor antigüedad con previa experiencia militar ya ha cursado y se ha graduado del entrenamiento básico y avanzado, se le ha asignado una especialidad ocupacional militar y ha servido en una unidad con compañeros soldados y ha aplicado para admisión en una fuente de pre implementación.

Martin van Creveld, el célebre historiador militar israelí, encontró problemático nuestro sistema de selección de potenciales oficiales de menor antigüedad al escribir lo siguiente: “La característica sobresaliente del camino hacia ganar una asignación militar en Estados Unidos es que gran parte de los futuros oficiales son designados como tales, incluso, antes de que entren a las fuerzas.”¹² La selección profesional para los oficiales creada de esta manera se produce por necesidad durante y después de la implementación, lo cual pone más presión tanto en la organización como en el individuo. En pocas palabras, ni el Ejército ni el individuo se ha elegido el uno al otro antes de que se le asigne a una posición de liderazgo directa.

La competencia. En segundo lugar, un oficial de menor antigüedad con experiencia militar previa tiene mayor competencia técnica y requiere menos entrenamiento en destrezas individuales y colectivas. Al hablar de los soldados alistados, el sociólogo militar Samuel Coates escribió lo siguiente: “Las destrezas militares, ya sea, en el liderazgo o especialidades técnicas, son como una regla demasiado compleja para ser dominadas en un período de alistamiento”.¹³ Las habilidades requeridas de los oficiales, que pueden presumirse más complejas que las de los soldados alistados — el nivel colectivo de planificación, liderazgo y toma de decisiones, por ejemplo— es probable que tome, por lo menos, un periodo similar de tiempo para dominarlo. En el ínterin, los suboficiales de la unidad, a menudo, llevan la carga de completar el entrenamiento de los oficiales de menor antigüedad.

En el Manual de campaña del Ejército de EUA (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, se informa sobre la responsabilidad que tienen los suboficiales de completar el desarrollo de los oficiales en el nivel de entrada. “Cuando los jóvenes oficiales sirven previamente en el Ejército, su experiencia como suboficiales les entrena y moldea. Cuando los tenientes cometen un error, los suboficiales experimentados los asisten”.¹⁴ Esto sugiere, teniendo en cuenta la presumida diferencia en complejidad entre las tareas de oficial y alistados, que tampoco los suboficiales son lo suficientemente competentes en las tareas de oficiales de menor antigüedad para enseñárselas a los mismos, o que nuestros jóvenes oficiales en el nivel inicial están aprendiendo destrezas de este tipo fácilmente enseñada por los suboficiales — destrezas básicas de soldado básico o de liderazgo.

El requisito para que los suboficiales entrenen en el trabajo a los jóvenes oficiales no es nuevo. Un historiador, extrae de la cultura del Ejército de la década de 1830, en la que se describe la fricción resultante de este inevitable periodo de entrenamiento: “los jóvenes oficiales que vienen de la vida civil, como eran la mayoría de los oficiales, resentían tener que depender de la guía del [Primer Sargento] debido a su inexperiencia.



Sargento de primera clase Shvoda Gregory de la 557ª Compañía de ingeniería, 864º Batallón de ingeniería, conversa con un pequeño grupo de especialistas y nuevos sargentos durante el curso de Desarrollo de liderazgo de menor antigüedad de cinco días de duración que imparte trimestralmente su batallón para preparar mejor a sus nuevos y futuros líderes, Base conjunta Lewis-McCord, Washington, 24 de enero de 2012.

Por otro lado, los soldados profesionales, lo apreciaron y llegaron a confiar y depender de él”.¹⁵

El *Manual Plattsburgh*, un manual en que se describe cómo el Ejército de EUA creó su masiva expansión del cuerpo de oficiales en la Primera Guerra Mundial, resume este punto con franca justificación: “Un buen soldado raso hace un buen cabo, un buen cabo hace un buen sargento, un buen sargento hace un buen teniente —un buen coronel hace un buen general de brigada— exactamente como en la vida civil”.¹⁶ La inferencia que debe tomarse de esta declaración es que el tiempo y la exposición suficiente para desarrollar las destrezas en la siguiente posición más baja, crea condiciones para el éxito a medida que se avanza en la escala de grado y responsabilidad.

Las destrezas. En tercer lugar, los oficiales de menor antigüedad con experiencia previa cuentan con destrezas mejoradas con el tiempo en áreas no técnicas que solo el tiempo y el desempeño en el

trabajo pueden desarrollar, tal como la confianza en sí mismo, capacidad de liderar con el ejemplo, adaptabilidad y buen juicio. Según se establece en el FM 6-22, la capacidad de liderar con confianza implica “tener oportunidades previas de experimentar reacciones a situaciones severas”.¹⁷ Una vez que los líderes han adquirido experiencias de estas “situaciones graves”, se vuelven conscientes de lo que “es correcto” y, lógicamente, están mejor preparados para liderar con confianza y con el ejemplo. La adaptabilidad, según nuestra doctrina de liderazgo, también es un producto del tiempo y la práctica: “a medida que se amplía la experiencia acumulada, también lo hace la capacidad de adaptación.”¹⁸

Las Fuerzas de defensa de Israel (FDI, pos sus siglas en español), una organización que ha acumulado experiencia en el liderazgo militar durante los últimos decenios por el casi constante conflicto regional, basa su doctrina de liderazgo

en torno al ejemplo personal. Si bien se acepta que este estilo de liderazgo crea mayor riesgo, las fuerzas israelíes consideran que el liderar con el ejemplo presenta la oportunidad de una mayor recompensa, “tanto en el éxito de la misión como en la cohesión”. La adaptabilidad, confianza en sí mismo y buen juicio son las metas de las FDI para los oficiales de menor antigüedad antes de su nombramiento como líderes de pelotón. El modelo israelí de liderazgo de combate, según un psicólogo de las FDI, “requiere un líder experimentado para evaluar y mitigar los riesgos y tomar decisiones correctas”.¹⁹ Resulta interesante señalar que las FDI exclusivamente seleccionan a sus oficiales de las filas de su fuerza de alistados reclutados. Todos los futuros oficiales sirven un periodo de dos años en las filas antes de asistir a un curso

de oficialidad para desarrollar —y ser evaluados por— el tipo de destrezas técnicas, confianza en sí mismos y buen juicio necesario para convertirse en un estilo de oficial que lidera con el ejemplo.²⁰

Al echar un vistazo al aspecto negativo, la falta de confianza y juicio de un oficial de menor antigüedad puede ocasionar resultados catastróficos en el peor de los escenarios. El líder de un pelotón controla el poder masivo de combate destructivo y debe saber cuándo y dónde poner en práctica esta fuerza y en qué circunstancias es justificado y legal. La investigación oficial del Ejército sobre el incidente en My Lai, en Vietnam, marzo de 1968, conocida como el informe *Peers*, cita la inexperiencia de los líderes de pelotón que participaron como un factor importante en el asesinato masivo de aproximadamente 400 no combatientes. En el informe de 1970 se establece que estos oficiales de menor antigüedad decidieron acatar, en lugar de cuestionar, las órdenes de su comandante de compañía con respecto al uso de la fuerza letal en los aldeanos desarmados que, en su mayoría, eran mujeres, niños y ancianos. En el Informe *Peers* se señaló el “extraordinario grado de influencia” ejercido por el comandante de compañía, un oficial de mayor antigüedad conocido por imponer una estricta disciplina sobre estos líderes de pelotón en desarrollo. En el informe se concluyó que la inexperiencia contribuyó a la falta de buen juicio ejercido por los líderes en el nivel de pelotón —tanto oficiales como suboficiales— en My Lai.²¹

En nuestra doctrina de liderazgo se resume este punto: “El buen juicio sobre una base consistente es importante para los líderes exitosos del Ejército y mucho del mismo proviene de la experiencia. Los líderes adquieren experiencia por medio de prueba y error y, de observar las experiencias de los demás.”²²

Las relaciones. En cuarto lugar, los oficiales de menor antigüedad con previa experiencia militar están mejor preparados para identificarse, comprender y cuidar de sus subordinados alistados. Si bien esto parece una declaración atrevida, la investigación le da credibilidad. Samuel Stouffer, el destacado psicólogo social estadounidense,



Sgt Leah R. Kilpatrick, Ejército dos EUA

El cabo Ian Faught sube una pared con la ayuda de sus compañeros durante el Curso de Reacción de Líder, la actividad culminante del Curso de desarrollo de Líder de equipo de batallón, Fuerte Hood, Texas, 29 de octubre de 2013.

encabezó un equipo de investigadores durante y después de la Segunda Guerra Mundial y buscó retroalimentación de los soldados del Ejército de EUA sobre sus experiencias en la guerra y en el servicio. Entre sus hallazgos se encuentra la percepción, quizás no sorprendente, entre los soldados alistados de que “los oficiales que anteriormente habían sido reclutas, tenían *más probabilidades* de compartir la visión de los soldados alistados que los oficiales que jamás se habían alistado.”²³ Si bien esto puede parecer básico, los resultados de una investigación complementaria puede que no: “Los oficiales consideraron que las ‘capacidades ejecutivas’ (de cumplir órdenes con rapidez y pensar por sí solo) eran mucho más importantes que las habilidades de ‘las relaciones personales’ (asistir a los soldados, explicarles las cosas claramente y ganarse la simpatía de los mismos). Los soldados rasos sintieron exactamente lo contrario.”²⁴ Lo que esto demuestra, según una investigación de Stouffer, es que, si bien, por lo regular, los soldados alistados mantienen diferentes valores sobre el trabajo cotidiano del Ejército que sus oficiales, los oficiales sin experiencia previa como alistados, eran más probable que no pudieran comprender esta diferencia —en otras palabras, eran menos capaces de identificarse con sus tropas.

La experiencia del soldado alistado en el cuerpo de oficiales del Ejército de EUA siempre ha tenido algún precedente, junto con el lazo que ha creado este antecedente compartido —en mito o realidad— entre el oficial y el soldado. En la Guardia Nacional del Ejército entre las guerras mundiales del siglo XX, algunas unidades prefirieron a los oficiales que hubieran crecido... en [sus] propias filas [y quienes] por lo regular, sirvieron como soldados alistados aprendices antes de convertirse en oficial.” El beneficio de esto, consideraron los oficiales de la Guardia Nacional al principio del siglo XX, era el “sentido de responsabilidad permanente que [estos oficiales tenían] con sus hombres.”²⁵

Se cree que la práctica de cuidar de los soldados mejora la moral de la unidad y aumenta la eficacia en el combate. Se trata de garantizar que se satisfagan las necesidades humanas básicas y

que los soldados sean liderados con competencia e interés. Un equipo de investigación de Ciencias del comportamiento en la Academia militar de Estados Unidos señaló lo siguiente: “Los líderes que cuidaron de sus soldados, quienes satisficieron sus necesidades tácticas a través de sus propias competencias y destrezas... y que disiparon las ansiedades de sus soldados de que respetarían sus vidas evitando bajas innecesarias —estos oficiales lideraron a las unidades que fueron las más eficaces en combate”.²⁶

La confianza de los superiores. En quinto lugar, los oficiales de menor antigüedad experimentados están menos propensos a ser sometidos a la micro administración de sus superiores, lo cual reduce la tensión en la organización, aumenta la satisfacción en el trabajo de los jóvenes oficiales y, posiblemente, su compromiso organizacional y retención en el Ejército. Esta es una declaración general, pero nuevamente, el aprendizaje actual lo comprueba. El informe histórico de entrenamiento del Ejército y el informe del panel de Desarrollo de Líder intentaron identificar problemas en la cultura y clima del Ejército que estaban contribuyendo a la insatisfacción del cuerpo de oficiales y disminuyendo las tasas de retención durante la década que le siguió a la guerra del Golfo Pérsico. Según el informe de 2002, los oficiales de menor antigüedad no “estaban adquiriendo las experiencias de desarrollo de líder adecuadas... [lo cual] llevó a una percepción de micro administración omnipresente. No consideraban que estuvieran recibiendo suficiente oportunidad de aprender de los resultados de sus propias decisiones y acciones”.²⁷ El Ejército decidió hacer el nexo causal entre estas quejas y la pobre tasa de retención del oficial e instituyó varios cambios en los años que siguieron en un intento por revertir la tendencia.

Evidentemente, la micro administración y sus efectos negativos no es nada nuevo. El Ejército de EUA en la era de Vietnam ofrece un interesante precedente de los peligros del liderazgo inexperto “corregido” por la micro administración de la organización. En este ejemplo, los suboficiales desarrollados mediante el entrenamiento post básico, el Curso de suboficial “sacudir y hornear”

eran considerados demasiados inexpertos para dejarlos ejecutar solos sus tareas y cuidar de los soldados. ¿Qué sucede con la presunta micro administración de los oficiales de menor antigüedad? Según lo relatado por el historiador Ernest Fisher, “Debido a una escasez crónica de suboficiales experimentados, muchos oficiales, especialmente en el nivel de compañía, reanudaron la práctica de omitir a sus suboficiales cuando lidiaban con las tropas... esto erosionó el rol apropiado que juega el Sargento como líder de pequeñas unidades y lo margina al punto en el que se convierte en un espectador en lugar del foco de la acción”. La ironía principal de esta práctica, añade Fisher, fue que exactamente se produjo en un momento cuando, “debido a la naturaleza de las tácticas usadas en Vietnam, el líder de pequeña unidad era más necesario que nunca.”²⁸

Cómo desarrollar oficiales de menor antigüedad capacitados

En este breve estudio de la literatura del desarrollo de líder en estas cinco categorías sugiere que la experiencia militar previa, junto con suficiente capacitación y adiestramiento, desarrolla a oficiales de menor antigüedad más capaces de desempeñarse inmediatamente con competencia y seguridad en sí mismos una vez nombrados. Esto puede tener mucho que ver con la manera en que aprenden los seres humanos y las diversas tareas complejas que debe dominar un joven oficial. Según un libro de texto sobre el liderazgo usado en el Fuerte Leavenworth, los seres humanos aprenden de la experiencia a través de un proceso llamado “acción-observación-reflexión”. Típicamente, los seres humanos participan en actividades, observan los resultados o consecuencias y, eventualmente, reflexionan sobre lo que estuvo bien o mal, incluso, si deben repetir o no la misma acción y cómo mejorar los resultados. Si bien las acciones y observaciones pueden ocurrir en alta frecuencia, por ejemplo, durante la asignación inicial de un joven oficial, especialmente, en el combate, el periodo de reflexión requerido para procesar los datos recogidos no tendrá lugar hasta

más tarde, a menudo, mucho más tarde y, a veces, sólo después de un cambio de ambiente —tal como el repliegue o transferencia a un trabajo o asignación subsecuente.²⁹

Por lo tanto, al poner en práctica este modelo de aprendizaje para un oficial de menor antigüedad inexperto, pareciera que la reflexión vivencial se da después de las situaciones en donde podría ser más útil. Por ejemplo, un ex líder de pelotón que ahora trabaja en calidad de oficial ejecutivo de una compañía, podría comenzar a comprender y beneficiarse de sus experiencias y sentirse más seguro de sí mismo y de su capacidad de liderar a un pelotón, sin embargo, ahora, el oficial está comprometido con un nuevo trabajo que tiene distintas funciones y requerimientos. Al parecer, la mejor manera de entrenar a un líder de pelotón para que se desempeñe en un nivel más alto sería permitir que el joven oficial sea líder de pelotón por un suficiente periodo, asignarlo a otro trabajo para aprovechar el tiempo y el cambio de ambiente a fin de estimular la reflexión y, luego, reasignar a ese oficial a una posición de líder de pelotón para aprovechar plenamente sus capacidades mejoradas.

El Ejército o, para el caso, cualquier otra organización, no cuenta con el tiempo ni el lujo de los recursos con respecto al desarrollo de líder y deben usar y entrenar a los oficiales de menor antigüedad a medida que estén disponibles. Además, debe rotarlos a otros trabajos importantes, tales como un pelotón especializado, oficial ejecutivo y estado mayor de batallón para satisfacer las necesidades de la organización así como proporcionar experiencias generales para estos oficiales en desarrollo.

Lo que debería ser evidente, dada esta encuesta sobre el pilar de la experiencia del modelo de desarrollo de nuestros líderes, es que mientras mayor sea la experiencia previa de un oficial de menor antigüedad antes de su nombramiento, mejor se desempeñará el mismo y que el Ejército debe encontrar una manera coherente con la intención de la ALDS, para proporcionar más equilibrio al desarrollo de nuestros oficiales de menor antigüedad.

Las soluciones prácticas no son el tema de este artículo, pero para ser útil debe compartir una cosa: el beneficio de la experiencia debe ser el factor en el desarrollo de un joven oficial antes de su nombramiento como líder directo de tropas. Algunas prácticas e ideas conocidas incluyen el servicio obligatorio alistado antes de ingresar a un programa de asignación (dos años parece ser la norma común, como la usada por los israelíes, entre otros). Otro es un periodo de “aprendizaje” seguido de la graduación de una escuela de liderazgo y antes del nombramiento e implementación (las fuerzas armadas alemanas desarrollan a sus oficiales de manera similar). Aún otra solución es crear una estructura de grado vertical en la que todos los soldados entran ganando el salario más bajo y de ahí van progresando en el salario (cuán rápida o lentamente sea) con base en el talento individual, el deseo, motivación y sugerencias por parte de los supervisores. La experiencia en la siguiente posición más baja antes de la progresión ascendente estaría garantizada. Por supuesto, ciertos salarios de grados tendrían que ser consolidados o ignorados para garantizar que los líderes en el

nivel de compañía sean lo suficientemente jóvenes para liderar con el ejemplo bajo condiciones físicamente adversas.

Si se echa a un lado esta discusión, algunos, tal vez, muchos contemporáneos insistirían en que el modelo de desarrollo de oficial del Ejército funciona bien. Destacarían la envidiable cantidad de jóvenes hombres y mujeres universitarios motivados y técnicamente capacitados que cada año se ofrecen de voluntarios para convertirse en oficiales de primer nivel del Ejército y comenzar su entrenamiento en el trabajo en calidad de líderes. Un oficial no contemporáneo, como un oficial del ejército prusiano de principios del siglo XIX, probablemente quedaría impresionado por la capacitación y entrenamiento que reciben nuestros jóvenes tenientes, pero podría rascarse la cabeza por la última parte: ¿Comenzar el entrenamiento en el trabajo de nuestros oficiales mientras simultáneamente se desempeñan como líderes? Para este oficial prusiano, nuestro modelo podría parecer secuencialmente difícil, pues si la literatura sobre el desarrollo de líder militar tiene un hilo común, ese hilo es el siguiente: la experiencia es el mejor maestro del liderazgo militar.**MR**

Referencias Bibliográficas

1. Huntington, Samuel, *The Soldier and the State* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1957), p. 30.
2. *Ibid.*, p. 42.
3. Headquarters, Department of the Army (DA), *A Leader Development Strategy for a 21st Century Army*, 1, retrieved from http://cgsc.edu/ALDS/ArmyLdrDevStrategy_20091125.pdf.
4. *Ibid.*, págs., 2-3.
5. Headquarters, DA, *Army Leader Development Strategy 2013*, 3, retrieved from <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALD-S5June%202013Record.pdf>.
6. *Ibid.*, p. 12.
7. Headquarters, DA, Army Regulation (AR) 350-1, *Army Training and Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 18 de diciembre de 2009), de los párrafos. 3-26 a los párrafos 3-30.
8. Cavallaro, Gina “Leadership course for new lieutenants nixed: youngest officers will go directly to branch training,” *Army Times*, 16 de diciembre de 2009, http://www.armytimes.com/news/2009/12/army_leadership_training_121409w/.
9. DA Pamphlet 600-3, *Commissioned Officer Professional Development and Career Management* (Washington, DC: GPO, febrero de 2010), 3-5.
10. *Army Leader Development Strategy 2013*, p. 4.
11. Wardynski, Casey, Colarusso, J., Michael y Lyle, S., David *Towards a U.S. Army Officer Corps Strategy for Success: A Proposed Human Capital Model Focused Upon Talent* (Carlisle, PA: U.S. Army War College Strategic Studies Institute, abril de 2009), p. 5.
12. van Crevelde, Martin, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance* (New York: The Free Press, 1990), p. 2.
13. Coates, H., Charles y Pellegrin, J., Roland, *Military Sociology: A Study of American Military Institutions and Military Life* (University Park, MD: The Social Science Press. 1965), p. 235.
14. Field Manual (FM) 6-22, *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile* (Washington, DC: GPO, 2006), párrafos. 3-20.
15. Sacca, Wands, John, *Uncommon Soldiers in the Common School Era: the Education of Noncommissioned Officers and Selected Privates of the United States Army, 1866-1908*, (doctoral dissertation, State University of New York at Albany, New York, 1989), p. 4.
16. Ellis, O.O. y Garey, E.B., *The Plattsburgh Manual: A Handbook for Federal Training Camps* (New York: The Century Co., 1917), p. 200.
17. FM 6-22, párrafos. 7-79.
18. *Ibid.*, párrafos, 10-56.
19. Gal, Reuven, *Portrait of the Israeli Soldier*, (Westport, CT: Greenwood Press, 1986), p. 135.
20. *Ibid.*, p. 121.
21. Headquarters, DA, *Report of the Department of the Army Review of the Preliminary Investigations into the My Lai Incident [Peers Inquiry Report]* (Washington, D.C., GPO, p. 14 marzo de 1970, párrafos. 8-8 a 8-10, extraído de http://www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RDAR-Vol-I.pdf.
22. FM 6-22, párrafos, 6-9.
23. Stouffer, A., Samuel, Suchman, A., Edward, DaVinney, Leland, Star,

A., Shirley y Williams, M., Robin Jr., *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, Vol. I (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), p. 374.

24. Ibid., p. 405.

25. Lyons, M., Gene y Masland, W., John, *Education and Military Leadership: A Study of the R.O.T.C.* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959), p. 50.

26. Brower, F., Charles, IV y Dardis, J., Gregory, "Teaching Combat Leadership at West Point: Closing the Gap Between Expectation and Experience," in Christopher Kolenda, ed., *Leadership: The Warrior's Art*

(Carlisle, PA: Army War College Foundation Press, 2001), p. 41.

27. Headquarters, Department of the Army, "The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to The Army," 25 de noviembre de 2009, p. 2.

28. Fisher, F., Ernest, *Guardians of the Republic: A History of the Noncommissioned Officer Corps of the U.S. Army* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2001), p. 324.

29. Hughes, L., Richard, Ginnett, C., Robert y Curphy, J., Gordon, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (Boston: McGraw-Hill Irwin, 2006), p. 45.