



Los cadetes que visitaron a Tailandia en 2013 aprendieron sobre la comida, cultura e idioma del lugar. Enseñaron inglés conversacional a los niños de edad escolar mediante el uso de juegos como herramientas, para reforzar el vocabulario en inglés.

Fotos: Comando de Cadetes del Ejército de EUA

Los cadetes en el poder terrestre estratégico

Cómo administrar el talento que necesitamos

Teniente Coronel Adrian T. Bogart III, Ejército de EUA y
Capitán J. D. Mohundro, Ejército de EUA

El teniente coronel Adrian T. Bogart III es el subjefe del Grupo de planificación del Comandante del Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA. Es egresado de ingeniería civil del Instituto Militar de Virginia y se desempeña en calidad de oficial de las Fuerzas Especiales con múltiples despliegues y servicio de combate. El teniente coronel Bogart es un Afghan Hand (una iniciativa de Jefe del Estado Mayor Conjunto que ubica a expertos especialmente entrenados en posiciones de importancia estratégica para fomentar la interoperabilidad ISAF-afgana) que habla diversos idiomas y cuenta con experiencias regionales en Comando Central, Comando de EUA en Europa y Comando Sur de EUA.

El capitán J. D. Mohundro es estratega en el Grupo de planificación del Comandante del Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA. Es oficial de logística y cuenta a su haber con título de Ciencias biomédicas de la Universidad de Texas A&M. El capitán Mohundro tiene conocimiento práctico de árabe y español con experiencias regionales en el Comando Central de EUA.

El concepto emergente del *poder terrestre estratégico* se refiere al uso del poder terrestre para lograr objetivos de seguridad nacional o multinacional generales.¹ El Ejército desarrolla su planteamiento para usar el poder terrestre como un Ejército globalmente sensible y regionalmente centrado. A través de las fuerzas regionalmente alineadas que proporcionan a los comandantes capacidades para las misiones regionales, el Ejército operará en posiciones avanzadas y maniobrá estratégicamente con sus socios. Lo siguiente se establece en el Manual de Campaña 3-22 *Army Support to Security Cooperation*:

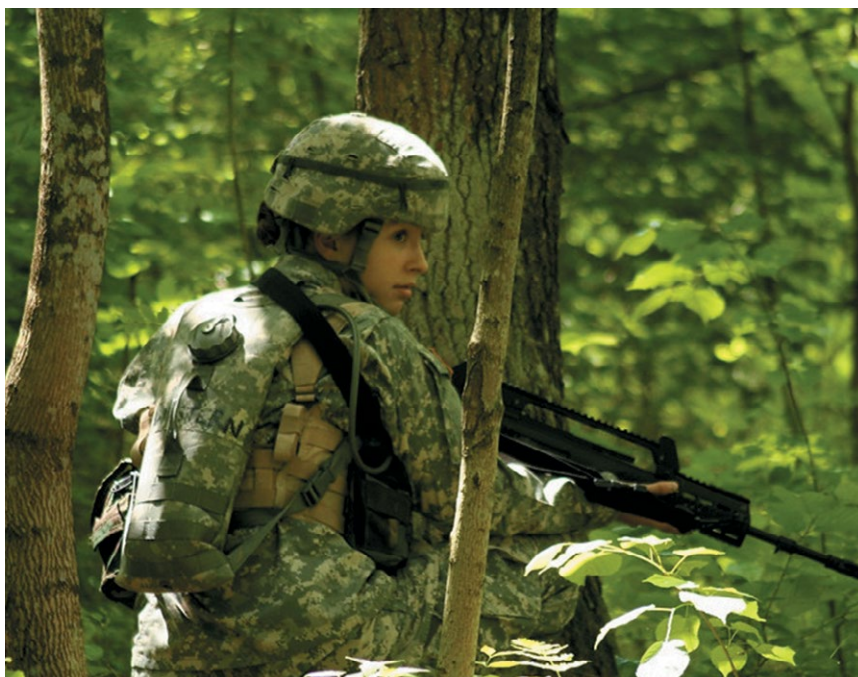
Ya sea que se proporcione entrenamiento de asistencia humanitaria en el sudeste asiático, se provea equipos de entrenamiento móviles, o se desarrolle la interoperabilidad con socios en Europa y organizaciones de seguridad regionales, el Ejército, como parte de la fuerza conjunta, lleva a cabo actividades de cooperación en materia de seguridad para ayudar a moldear el ambiente y evitar que las situaciones inestables escalen en el conflicto, en apoyo a los comandantes combatientes y para que se logren los objetivos de seguridad nacional.²

Desde esta perspectiva, ¿cuáles son las destrezas que necesitarán los líderes del Ejército? ¿Cómo puede el Ejército desarrollar a líderes que logren el éxito mediante el uso del poder terrestre estratégico? La respuesta es comenzar tan pronto como sea posible en la carrera de un líder. Los futuros líderes del Ejército necesitan adquirir las destrezas críticas desde que son cadetes, cuando la educación puede establecer el fundamento en la ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, idiomas y culturas del mundo. Necesitan emplear dichas destrezas desde el comienzo de sus carreras.

A fin de administrar el talento que necesitará, el Ejército debe preguntarse cómo la educación, experiencias y entrenamiento en la universidad preparará a los cadetes para usar el poder terrestre estratégico en calidad de oficiales. El concepto del poder terrestre estratégico puede guiar cómo el

Ejército prepara a sus oficiales en sus estudios universitarios y sus primeros años de servicio. El Ejército ya ha tomado algunas medidas a fin de preparar a sus nuevos tenientes segundos para asignaciones futuras, pero debe mejorar la manera en cómo recluta a los estudiantes y administra sus carreras como oficiales.

En agosto de 2013, el Comando de Doctrina y Adiestramiento del Ejército de EUA (TRADOC, por sus siglas en inglés), el Comando del Ejército de EUA en África (USARAF, por sus siglas en inglés) y el Comando de Cadetes del Ejército de EUA cooperaron para proporcionar la comprensión cultural y desarrollo de liderazgo a un grupo de cadetes. El nuevo programa integró a tres cadetes del Centro de Preparación de Oficiales de la Reserva (ROTC, por sus siglas en inglés) con oficiales especializados del USARAF quienes acompañaron a los cadetes a Lesotho, Zambia, Yibuti, Uganda e Italia. Según el mayor Christopher D. Sturm, el enlace de los Programas de Ejércitos Internacionales en el USARAF, las destrezas, experiencias y concienciación cultural adquiridas por los cadetes proporcionarán un importante punto de partida en sus asignaciones futuras.³ Sturm declaró lo siguiente: “A fin de cuentas, nuestro Ejército es más fuerte a corto y a largo plazo debido a iniciativas como esta.”⁴ La Misión



Una cadete practica la táctica y movimiento en una misión de Destreza lingüística y comprensión cultural (CULP, por sus siglas en inglés) en Lituania en 2013. Los cadetes entrenaron con las fuerzas armadas de Lituania, enseñaron inglés conversacional, participaron en proyectos de enlace humanitarios y aprendieron sobre la cultura, valores e idioma del lugar.

de Entrenamiento de Cadetes en el extranjero es un pequeño ejemplo de cómo los cadetes pueden adquirir experiencias que les preparan para emplear el poder terrestre estratégico. Estos programas deberían ser ampliados.

La ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

En el planteamiento del Ejército en cuanto al reclutamiento y entrenamiento de cadetes hay mucho margen para mejorar; el mismo ha cambiado muy poco en los últimos 20 años. El programa de ROTC debe atraer a los estudiantes de élites y garantizar que el Ejército reciba el mejor retorno posible de su inversión. Actualmente, el incentivo principal son becas universitarias, pero no se garantizan las especializaciones de carrera. Los cadetes tienen clases del ROTC del Ejército, además de su campo de estudios preferido. Casi a final del año, se les asigna una especialidad básica junto con los otros cadetes que egresan. Los criterios para la asignación de la especialidad militar, por lo regular, no están relacionados a su campo de estudios. Un mecánico industrial podría ser asignado al cuerpo de transporte, o una persona con el campo de estudios en historia podría ser asignado como ingeniero. Según un informe de la *AUSA* [Asociación del Ejército de EUA, por sus siglas en inglés] *News*, el Ejército ha incrementado su énfasis en el reclutamiento de jóvenes hombres y mujeres para el programa de ROTC con antecedentes en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (conocido como STEM, por sus siglas en inglés).⁵ En la página web de reclutamiento www.goarmy.com, la única prueba de esto es que los futuros estudiantes pueden encontrar un vínculo que les permite ver los nombres de las carreras técnicas disponibles en el Ejército.⁶

Hay algunas oportunidades para adquirir títulos de educación civil avanzados mientras se sirve en el Ejército. Estas oportunidades surgen a través de becas, asignaciones más generales y traslados a áreas

funcionales. El Ejército dedica grandes esfuerzos para cerciorarse de que los oficiales seleccionados a asignaciones en los campos profesionales, tales como la administración financiera, operaciones de la cadena de abastecimiento, o asuntos internacionales, con el tiempo, adquieran la preparación académica necesaria. Desgraciadamente, la primera oportunidad que los oficiales tienen para servir y estudiar dichas disciplinas profesionales, por lo regular, ocurre entre el cuarto o séptimo año de su carrera. Estas oportunidades van más allá de la obligación de servicio para los oficiales del Ejército que han obtenido sus diplomas a través de



Soldados rumanos y cadetes del ROTC del Ejército de EUA estudian un mapa de terreno en preparación para el entrenamiento de navegación terrestre durante un misión CULP a Rumania en 2013.

becas del ROTC,⁷ así todo egresado de STEM, tendría que extender su servicio para usar las destrezas que el Ejército desea que adquieran. El modelo del Ejército proporciona un *desincentivo* a los estudiantes de STEM porque es contrario al carácter de las carreras tipo STEM. Es probable que el modelo niegue los posibles beneficios para los estudiantes y el Ejército.

Imagínese que es un estudiante de informática de una prominente universidad en Estados Unidos. Sus destrezas estarán en gran demanda tan pronto se gradúe y su salario en el sector privado podría ser substancial. Tiene interés en el servicio militar y también quiere recibir algún tipo de asistencia financiera para



Los cadetes en una misión CULP a Togo en 2013 visitan a la Reina Essoham de Pya que rige sobre ocho aldeas, incluyendo su propia y es una de los nueve líderes bajo el prefecto de la región Kara. Discutieron diversos asuntos médicos que afectan a su aldea, tales como la malaria y VIH.

cubrir los gastos de matrícula. En el modelo actual, si acepta una beca de ROTC destinada a un campo de estudios STEM y recibe su título universitario, dedicará sus primeros cuatro años en el Ejército reemplazando sus nuevos conocimientos técnicos con el entrenamiento de puntería de tanques, operaciones de área de concentración o, logística. Después de cuatro años, se habrá olvidado de la mayoría de sus conocimientos técnicos aprendidos en la universidad, o los mismos ya estarán obsoletos, o ambos. El Ejército no se interesará mucho en el asunto porque continuará empleando a contratistas para que administren sus sistemas y redes de computadoras. El Ejército promete de los dientes para afuera la necesidad de reclutar a estudiantes con pericia

tipo STEM, sin embargo, en la manera fragmentada en que administra sus carreras, el Ejército echa a perder los talentos que logra reclutar y malgasta el dinero que invierte en las becas.

Más bien, el Ejército debe dar un marco conceptual a sus becas objetivas de ROTC en un nuevo modelo de planificación de carrera. En lugar de ofrecer becas tipo STEM, aisladas de cualquier plan de carrera, el Ejército debe desarrollar un sistema de planificación con una trayectoria constante que comience a partir del egreso de la universidad. Debe tomar en consideración los talentos e intereses de un cadete, años antes de la asignación de la especialización militar. En lugar de interrumpir el desarrollo de la pericia de los cadetes, al poner

a los egresados de STEM en roles típicos por cuatro o siete años, y luego ofrecerles oportunidades técnicas, el Ejército necesita desarrollar a sus oficiales STEM en un plan de educación y carrera constante desde sus grados de cadetes y continuarlo hasta sus grados de tenientes.

El Comando de Cadetes del Ejército de EUA en septiembre de 2013 reportó que había otorgado 348 becas tipo STEM valoradas en US\$ 8,4 millones.⁸ Estas ofertas de becas, definitivamente, fueron otorgadas a los mejores y más brillantes estudiantes de primer año universitario en Estados Unidos —eruditos, atletas y líderes. Las calificaciones promedias en la Prueba de Aptitud Escolástica (SAT, por sus siglas en inglés) para todos los recipientes de becas ofrecidas por el Ejército, solo una desviación estándar sobre el promedio nacional.⁹ Sin embargo, la proporción de los estudiantes en el campo de estudios STEM que reciben becas permaneció baja (estimada en aproximadamente 20% o menos del total).¹⁰

Francamente, los elementos básicos de la maniobra de infantería han cambiado muy poco con el transcurso del tiempo. Las herramientas que se necesitan para liderar a un pelotón de transporte, también han

cambiado muy poco. El Ejército no necesita administradores financieros de la escuela Wharton para llenar estos roles. Necesita administradores financieros de la escuela Wharton para llenar los roles de administración financiera.

A fin de mejorar el uso de las becas STEM en el ROTC, los alumnos de escuela secundaria deben competir en el nivel nacional. Los estudiantes selectos deben cursar el campo de estudios en una escuela que ellos o el Ejército seleccionen, según se haya arreglado en el programa. Luego de graduarse, los nuevos tenientes deben ser asignados a una rama básica de combate por no más de unos cuantos años para “aprender sobre el Ejército”. Después de este período —y más importante, antes de que las capacidades STEM se atrofen o se conviertan obsoletas— los tenientes deben ser trasladados a otra especialidad militar, o área funcional afines con sus conocimientos STEM. Los tenientes que cuentan con títulos en bioquímica podrían ser asignados a las unidades de defensa química, biológica, radiológica o nuclear (CBRN, por sus siglas en inglés). Los científicos de informática podrían ser asignados a unidades cibernéticas. Los ingenieros de materiales podrían ser



Los cadetes del Ejército de EUA participaron en el entrenamiento físico con los cadetes togoleses en Pya, Togo, en 2013.

asignados a la investigación y desarrollo. Estas posiciones deben ser adaptadas a los talentos en lugar de ser llenadas mediante la metodología normal de asignar a la persona disponible para satisfacer las necesidades del Ejército en ese momento específico.

Los líderes del Ejército de mayor antigüedad han dicho que el Ejército necesita oficiales muy capacitados para luchar y ganar las guerras tecnológicamente avanzadas de hoy en día y del futuro. De ser cierto, la fuerza necesita un mejor proceso para reclutar y usar el talento que anhela. El esperar usar la misma metodología como lo hace en la actualidad y esperar resultados distintos, no funcionará.

El idioma y la cultura

Los principios centrales del poder terrestre estratégico son las fuerzas alineadas regionalmente y un énfasis en la interacción humana en la guerra. Es imperativo reclutar y entrenar eficazmente el talento para las fuerzas alineadas regionalmente y entre las destrezas necesarias más importantes se encuentran el idioma y la cultura. Puesto que la mayoría del talento del futuro cercano del Ejército es, o será, matricularse tiempo completo en las instituciones de enseñanza superior luego de egresar de las escuelas secundarias, tiene sentido encontrar estudiantes que ya saben o estudian idiomas o culturas. Los mejores alumnos de idiomas y los que no son nativos, pero hablan otros idiomas, son los que comenzaron el aprendizaje desde que eran jóvenes y mantuvieron sus destrezas mediante el uso y el estudio constante.

Hoy en día, el Ejército no busca identificar a los futuros tenientes con destrezas, ni siquiera con aptitud en idiomas extranjeros. En la medida en que nos reposicionamos después de dos largas campañas, el concepto del poder terrestre estratégico nos puede guiar para corregir esta práctica deficiente. El Ejército debe requerir, o alentar, como mínimo, a que todos los cadetes que pretenden entrar en las fuerzas armadas como oficiales, cursen clases de idiomas extranjeros mientras estén inscritos en el programa de ROTC. Un poco antes de egresar de la universidad, el Ejército debe administrar el Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa. El Ejército podría usar las anotaciones de pericia lingüística para asignar a los oficiales a unidades regionalmente alineadas, en donde podrían, inmediatamente, usar sus destrezas lingüísticas. Como es el caso

con los egresados de STEM, el Ejército debe garantizar que a los tenientes con capacidades lingüísticas se les dé la oportunidad de usarlas antes de que comiencen a olvidarlas. Esta práctica sería un ejemplo de la verdadera administración de talentos. Los estudiantes de idiomas extranjeros necesitan viajar y que se les ofrezcan oportunidades de estudios constantes para mantener actualizadas sus destrezas lingüísticas: estas destrezas son perecederas. Si el Ejército prevé tener oficiales —no solo contratistas— que pueden apoyar la nueva función de guerra de *interacción* con las destrezas lingüísticas necesarias, debe reconsiderar cómo administra los programas de idiomas extranjeros.

Es conveniente para el Ejército proporcionar el Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa a los cadetes porque las escuelas y departamentos de ROTC de las universidades tienen acceso a los exámenes. El examen ya está financiado. Los oficiales de control de exámenes están disponibles y el Reglamento 11-6 del Ejército, *Army Foreign Language Program* (2009) autoriza la administración del mismo.

Más allá de los idiomas necesarios para interactuar y comunicarse con los socios de la nación anfitriona, el Ejército ha reconocido que sus líderes necesitan una comprensión de la cultura, historia y numerosas características locales o regionales. Una manera de alentar el estudio de la historia es proporcionando este tipo de conocimientos, sin embargo, el requisito de historia para los cadetes de ROTC solo consta de una clase de historia militar.

Los programas tales como el “Programa de comprensión cultural y pericia lingüística” de ROTC ayuda a los alumnos a lograr la pericia regional. Otros programas de estudios en el extranjero están disponibles. El Ejército podría beneficiarse del desarrollo de más aspirantes a oficial, a través de estudios detallados de culturas e idiomas específicos e, inmediatamente, asignar a los nuevos egresados a las regiones correspondientes.

El Comando de Cadetes del Ejército de EUA ha comenzado a ofrecer el entrenamiento de cooperación en materia de seguridad como parte de un énfasis incrementado en idiomas, pericia regional y culturas. Cada año, hasta 1.400 cadetes se les da la oportunidad de participar en eventos de entrenamiento con las fuerzas armadas de las naciones anfitrionas. Equipos de diez cadetes proporcionan la instrucción lingüística rudimentaria en inglés, participan en ejercicios de

entrenamiento médico y se integran al entrenamiento de unidad. Los cadetes aprenden a valorar los desafíos de las diferencias culturales y barreras lingüísticas. Muchos miran retrospectivamente el entrenamiento como un suceso que les cambia la carrera y la vida.

Por ejemplo, un líder de pelotón de infantería con una capacidad básica para hablar francés o árabe — después de haber recibido créditos universitarios por un curso de estudios regionales o programa de estudios en el extranjero, tal vez en Marruecos— sería un elemento invaluable para un comandante de batallón que lleva a cabo una misión de asistencia en materia de seguridad en África del Norte. El Ejército podría garantizar que tendrá centenares de nuevos oficiales que cada año entran a las filas con este tipo de destrezas.

El estado final

Las pericias en cuanto a ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas, idiomas y cultura serán las destrezas centrales para los líderes en el futuro cercano. El

Ejército debe preparar a sus líderes para emplear el poder terrestre estratégico desde que son cadetes y continuar el proceso en sus primeras asignaciones como tenientes. Es imprescindible un enfoque en las STEM para que el Ejército logre la pericia técnica. Los sistemas de mando tipo misión basados en la cibernética, lugares de entrenamiento basados en Internet, comunicaciones satelitales y hasta la automatización básica de la oficina son las herramientas para un ejército expedicionario. La destreza en un idioma adicional, como mínimo, será esencial— aún la destreza de hablar a un nivel 1+ [N. de T.: según los estándares del Examen de Destreza de Idiomas del Departamento de Defensa] (capaz de sostener conversaciones previsibles en persona y satisfacer las limitadas exigencias sociales) puede ayudar a los líderes a interactuar con los socios de la nación anfitriona. El concepto del poder terrestre estratégico es ideal para guiar cómo el Ejército prepara a sus oficiales en sus estudios universitarios y en sus primeros años de servicio. ■

Referencias Bibliográficas

1. Véase *U.S. Army Training and Doctrine Command, Strategic Landpower Task Force white paper* por Odierno, Raymond T.; Amos, James F. y McRaven, William H., "Strategic Landpower: Winning the Clash of Wills" (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office [GPO], 2013), <http://www.tradoc.army.mil/FrontPageContent/Docs/Strategic%20Landpower%20White%20Paper.pdf>, para una definición completa del poder terrestre estratégico.
2. Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 3-22, *Army Support to Security Cooperation*, (Washington, DC: GPO, enero de 2013).
3. King, Terysa M., "Cadet Overseas Training Mission Furthers U.S. Army Africa Efforts," página web *Army Public Affairs, News Front Page*, 20 de agosto de 2013, http://www.army.mil/article/109579/Cadet_Overseas_Training_Mission_furthers_U_S_Army_Africa_efforts/.
4. *Ibíd.*
5. "Future Army Leaders Train Today for 'Uncertain Times,'" AUSA [Association of the United States Army] News archivos en línea (noviembre de 2012), <http://www.ousa.org/publications/ausanews/archives/2012/11/PageP/FutureArmyleaderstraintoday-for%E2%80%98uncertaintimes%E2%80%99.aspx>.
6. Véase www.goarmy.com/.
7. *Ibíd.*
8. Los datos de aplicación y recompensas de becas del Comando de Cadetes del Ejército de EUA para alumnos de último año de escuela secundaria en el año académico de 2013.
9. Los datos para 2013 calculados por el autor basados en "Data: SAT (Scholastic Aptitude Test) Program Participation and Performance Statistics," página web *College Board*, <http://research.collegeboard.org/programs/sat/data>.
10. No estaban disponibles los datos completos de becas de ROTC del año académico 2013-2014. La estimación de las becas tipo STEM como 20% o menos del total se basa en una comparación de las becas STEM de otoño de 2013 y todas las becas de ROTC del año académico 2012-2013 —en que se otorgaron aproximadamente 2.000 becas de ROTC valoradas en US\$ 41 millones. En la medida que se anticipa que disminuye el número total de becas de ROTC debido a presupuestos decrecientes, el porcentaje atribuible a las becas tipo STEM podría ser un poco más alto. Véase la página web de la Universidad de North Georgia "Army ROTC Scholarships FAQs," <http://ung.edu/military-college/scholarships-and-grants/army-rotc-scholarship-faqs.php>.