



El Sargento mayor de comando Wesley Weyandt, comandante de la Academia de Suboficiales Brevard del Ejército de EUA en Alaska, da la bienvenida al Curso de Líder guerrero, clase 03-10 durante la presentación de información del comandante, 2 de diciembre de 2009 en el Centro de Entrenamiento de mando en el combate en el Fuerte Wainwright.

(Foto: Ejército de EUA, Sheryl Nix)

# La pluma y la espada

## El Sistema de desarrollo profesional del suboficial— NCO de 2020

Coronel (retirado), Alan G. Bourque, Ejército de EUA;  
Aubrey G. Butts, Doctor en Filosofía;  
Teniente coronel (retirado) Lary Dorsett, Ejército de EUA; y  
Sargento Mayor Daniel Dailey, Ejército de EUA

**T**ras 12 años de guerra, surge un debate sobre la capacidad del cuerpo de suboficiales (NCO, por sus siglas en inglés) del Ejército para adaptarse a los cambios del ambiente operacional. El futuro exigirá adeptos suboficiales armados con cada vez más conocimientos y nuevas destrezas. El desarrollar a este suboficial del futuro sólo puede ocurrir transformando cómo el Ejército capacita a los suboficiales de hoy en día.

En este artículo se discutirá brevemente el ambiente operacional proyectado y se identificarán las capacidades cognitivas necesarias para equipar al cuerpo de NCO para el 2020 y más allá. El caso a revisar del Sistema de capacitación de suboficiales (NCOES, por sus siglas en inglés) se analiza mediante el uso de un modelo educativo, contra los conceptos, marcos conceptuales y estrategias del Ejército. El análisis muestra una clara necesidad de una capacitación mejorada y procesos de desarrollo, y una transformación del nuevo Sistema de desarrollo profesional del NCO de 2020.

## La preparación para el proyectado ambiente operacional

La gran pregunta es: ¿Cómo preparará el Ejército a los suboficiales para liderar a los hijos e hijas estadounidenses en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés)?<sup>1</sup> Las limitaciones fiscales causadas por la deuda pública desbordada de la nación y la responsabilidad compartida del Ejército de apoyar estas restricciones, se suman a los retos de los ambientes VUCA. El Ejército debe enfrentar estos desafíos, seguir defendiendo a la nación y permanecer siendo la fuerza terrestre principal del mundo mientras se torna más pequeña, más flexible y más adaptable.

Recientemente, el Teniente general Keith Walker, subcomandante general, futuro director del Centro de Integración de Capacidades, Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército, pintó un cuadro complejo del ambiente operacional proyectado. Lo describió como algo impulsado por la competencia de riqueza, recursos, autoridad política, influencia, soberanía, identidad y legitimidad, donde surgirán oportunistas inesperados de un conflicto en un ambiente complejo. El ambiente complejo está compuesto por múltiples actores, amenazas asimétricas y condiciones caóticas. Tecnológicamente hablando, está impulsado en una era de información donde los adversarios cuentan con la capacidad de comunicarse y ajustar sus ciclos de planificación a la velocidad de Twitter.<sup>2</sup>

La proliferación de la tecnología degradará las ventajas previas de los soldados sobre nuestros adversarios en la comunicación y las armas. Esto impondrá una prima en el corto ciclo de vida de los equipos mientras el Ejército invierte en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de nuestros enemigos. Nuestra capacidad de fuerza terrestre para desarrollar el poder de combate durante varios meses, o años, puede ser erosionada a medida que los actores irracionales aprenden de nuestro éxito de las últimas dos décadas. El Ejército tendrá que invertir sabiamente en sus soldados y suboficiales para superar estos desafíos.

La proposición en el adagio histórico “la pluma es más poderosa que la espada” no es un argumento para una reducción en el entrenamiento o eficiencia táctica.<sup>3</sup> Más bien, es un argumento para aumentar la eficiencia táctica mediante la capacitación esencial de suboficiales ágiles, flexibles y que pueden pensar de manera creativa, quienes pueden funcionar bajo una filosofía de mando tipo misión del Ejército. El Ejército debe cambiar su actual estructura de desarrollo que data de la época industrial. El sistema actual se satisface sencillamente mediante el entrenamiento y logro de niveles cognitivos más bajos — conocimiento, comprensión y uso.<sup>4</sup> La nueva época requiere un proceso de aprendizaje combinado que inyecte rigor en el NCOES. Resulta esencial que el nuevo sistema produzca suboficiales impregnados de destreza cognitiva para analizar, sintetizar y evaluar.<sup>5</sup>

## Cómo llegar

El Ejército debe cambiar el actual NCOES a un sistema integrado de desarrollo profesional para suboficial — NCO de 2020. A fin de lograr este cambio, el cuerpo de NCO debe utilizar un proceso analítico deliberado, basado en datos para analizar el modelo de desarrollo actual del NCO. La base e hitos para el nuevo sistema son la Estrategia de desarrollo de líder del Ejército, el Concepto de aprendizaje del Ejército de 2015 (ALC 2015, por sus siglas en inglés) y el modelo de aprendizaje del Ejército.<sup>6</sup> El resultado debe ser un sistema capaz de desarrollar un cuerpo de NCO listo para llevar a cabo misiones en apoyo a los requisitos de seguridad nacional de 2020 y más allá. Si bien permanece coherente con la visión del cuerpo de NCO, el NCO de 2020 debe alcanzar los siguientes objetivos:

- ◆ Proporcionar al Ejército un cuerpo de suboficiales adaptable, flexible, capaz de entrenar y liderar a los



Soldados que asisten a la Academia de Suboficial de 7° Ejército aprenden las destrezas de liderazgo durante las misiones simuladas en el Comando de Entrenamiento Multinacional Conjunto en Grafenwoehr, Alemania, 10 de febrero de 2009.

(Foto: Ejército de EUA, Christian Marquardt)

El NCO de 2020 cumplirá con estos objetivos para aceptar el reto, aprender del pasado y sintetizar el “como es” con el “puede ser” mediante el uso de un proceso de diseño de sistemas educativos. El proceso ADDIE (análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación) es la herramienta que el Ejército utilizará para transformar el actual NCOES en el sistema de NCO de 2020, concebido para apoyar el mando tipo misión y proporcionar adaptabilidad al ambiente VUCA.<sup>9</sup> El resultado será un cuerpo de suboficiales que apoya las metas y objetivos del Ejército por medio de lo siguiente:

soldados en ambientes operacionales interinstitucionales, intergubernamentales y multinacionales conjuntos inciertos y complejos.

- ◆ Mejorar el profesionalismo del cuerpo de suboficiales.
- ◆ Mejorar la experiencia de entrenamiento y capacitación en el cuerpo de suboficiales para mantener el desarrollo de líder, apoyar la expansibilidad y desarrollar la habilidad.
- ◆ Proporcionar un entrenamiento exigente y riguroso de desarrollo, capacitación y experiencias que resulte en el dominio técnico temprano, aumente la destreza táctica, adaptabilidad, innovación y agilidad —en otras palabras, dominar, en general, los resultados del aprendizaje de los suboficiales.<sup>7</sup>
- ◆ Expresar de manera clara, las responsabilidades y requisitos a través de los tres dominios de entrenamiento (operacional, institucional y auto desarrollo) e integrarlos a un sistema de desarrollo eficiente y eficaz sincronizado.<sup>8</sup>
- ◆ Mejorar los modelos de desarrollo profesional y aprender el programa de aprendizaje para que los soldados y líderes puedan evaluar el progreso del desarrollo de líder, dar seguimiento a las actividades de aprendizaje, desarrollar metas y certificar a los profesionales.
- ◆ Apoyar la identificación y desarrollo de los suboficiales para que sirvan en asignaciones en el nivel operacional y estratégico.

- ◆ Liderar a equipos, escuadras y pelotones
  - ◆ Jugar roles de Estado Mayor
  - ◆ Asesorar a los líderes desde el nivel de pelotón y superior
    - ◆ Entrenar de manera sumamente eficiente a los soldados alistados, grupos y pequeños equipos
    - ◆ Cuidar de los soldados y sus familias
    - ◆ Hacer cumplir los estándares
    - ◆ Entrenar a los suboficiales para que dominen a cabalidad sus especialidades ocupacionales militares
- Resulta esencial lograr estos fines para ganar las guerras de nuestra nación a través de todo el espectro de conflictos. El cuerpo de suboficiales debe aprovechar los tres dominios de entrenamiento para mejorar las futuras competencias del suboficial, de manera que pueda adaptarse a las condiciones tácticas, operaciones y estrategias cambiantes, así como a la manera de pensar del enemigo. La complejidad del ambiente operacional, junto con la necesidad de ejecutar una amplia gama de operaciones descentralizadas en una variedad de culturas, conducirá a la creciente demanda de aprendizaje de los suboficiales.

A fin de asegurar una estrategia basada en las capacidades, los analistas revisaron el marco conceptual en *The United States Army Operating Concept*.<sup>10</sup> El concepto operacional del Ejército proporciona un “marco conceptual” para el desarrollo de capacidades de la fuerza futura en un período que va de 2016 a 2028. El marco conceptual está conformado por una

familia de seis conceptos que analizan el ambiente operacional proyectado y proporcionan una guía estratégica para desarrollar las capacidades necesarias, a fin de apoyar la modernización del Ejército. El Concepto básico del Ejército de EUA es la base de una serie de documentos.<sup>11</sup> Los seis conceptos operacionales funcionales se alinean con las funciones bélicas y otros tres conceptos centrados en el desarrollo de los soldados, líderes y organizaciones.<sup>12</sup> En el concepto operacional del Ejército se describe cómo las fuerzas del Ejército llevarán a cabo operaciones como parte de la fuerza conjunta para disuadir conflictos, prevalecer en la guerra y tener éxito en una gran variedad de contingencias en el ambiente operacional del futuro. Estos documentos guían las iniciativas para identificar y desarrollar los requisitos necesarios de la fuerza futura en la cual el suboficial debe liderar.

Además de los conceptos, en el *Army Leader Development Strategy* (ALDS, por sus siglas en inglés)

se describe las características que el Ejército desea de un líder en toda su carrera. En la misma se encuentra la estrategia guía para desarrollar esas características.<sup>13</sup> Juntos, los conceptos y la ALDS proporcionan la guía teórica que conducirá a cuándo, dónde y cómo el Ejército desarrolla a líderes en el siglo XXI. Los mismos proporcionan la base para determinar el camino a seguir para el desarrollo de los suboficiales del Ejército.

Una revisión de los conceptos del Ejército, el cual destaca el OE y una visión para la fuerza futura, mostró a los analistas en qué preparar a nuestros Suboficiales para el año 2020 y más allá.

El siguiente desafío era determinar cómo prepararlos. El Centro para el Liderazgo del Ejército y la División de Innovaciones e iniciativas del Ejército fueron instrumentales en la recolección de datos y proporcionar un análisis de rasgos para identificar los vacíos en el actual desarrollo de los Suboficiales. La encuesta anual de Liderazgo del Ejército de 2012 del Centro para el liderazgo del Ejército: *El Informe*



Soldados del Ejército de Estados Unidos asignados al 412º Batallón de apoyo de aviación llevan a cabo un entrenamiento con el Sistema de Entrenamiento de Soldado desmontado (DST, por sus siglas en inglés) en el Comando de Entrenamiento Multinacional Conjunto del 7º Ejército en Grafenwoehr, Alemania, 11 de diciembre de 2013. El DST es la primera simulación virtual completamente de inmersión para la Infantería, y uno de los varios sistemas virtuales disponibles para las fuerzas de Estados Unidos, asociadas y aliadas en Europa.

(Foto: Ejército de EUA, Markus Rauchenberger)

*Técnico Principal 2013-1): proporcionó datos empíricos para el Instituto de Desarrollo Profesional de Suboficiales, el cual identificó problemas en la certificación profesional de los suboficiales y vacíos en las estrategias actuales de desarrollo profesional de los suboficiales.*<sup>14</sup>

La División de Innovación e Iniciativas del NCOES necesita un análisis detallado para mejorar el NCOES y proporcionar recomendaciones al Comando de Doctrina y Entrenamiento del Ejército de EUA (TRADOC) y al Instituto de Desarrollo Profesional para Suboficial.

Según el análisis, muchos aspectos del sistema de entrenamiento del Ejército permanecerán basados en tareas. Las competencias identificadas en el estudio representan conjuntos de destrezas necesarias más amplias que permiten el desempeño de tareas dentro del contexto de los ambientes operacionales complejos. A diferencia de muchas de las tareas con estándares de desempeños discretos y un fin definitivo en el rendimiento, las competencias están en una estructura de conocimientos más amplia dentro del modelo de aprendizaje del Ejército. Estos evolucionaron del ALC 2015. El ALC 2015 es el ambiente de aprendizaje que el Ejército prevé en 2015.<sup>15</sup>

El ALC de 2015 busca mejorar nuestro modelo de aprendizaje mediante el aprovechamiento de la tecnología sin sacrificar los estándares, de manera que podamos proporcionar una capacitación y entrenamiento creíble, riguroso y relevante para nuestra fuerza de soldados y líderes experimentados de combate. Sostiene que debemos establecer un proceso de aprendizaje continuo para los soldados desde el momento en que entran al Ejército hasta cuando se retiran del mismo. También aclara que la responsabilidad del desarrollo de los soldados es una responsabilidad compartida entre las escuelas institucionales, las unidades tácticas y los mismos individuos.

El ALC 2015 se centra en los avances tecnológicos en lugar de los tipos de tecnologías. En otras palabras, el concepto está basado en capacidades con un enfoque en juegos en línea y el aprendizaje móvil o portátil —interconectando la colaboración física, virtual y grupal para lograr los resultados del aprendizaje. Si bien las investigaciones previas y las nuevas políticas destacan el cómo y qué con respecto al entrenamiento de nuestros suboficiales, debemos concentrarnos en el cuándo y dónde se llevará a cabo el mismo.<sup>16</sup>

Las políticas de aprendizaje destacan estándares estrictos consistentes a través de nuestro desarrollo y la proporción de claras expectativas alineadas con las expectativas de los resultados del aprendizaje. A fin de recibir el máximo beneficio de nuestra inversión, el Ejército debe garantizar proporcionarle educación a un suboficial en el dominio adecuado en el momento oportuno en su carrera. A fin de ayudar a producir líderes expertos, el Ejército puede capitalizar la familiaridad que tiene la generación actual con las computadoras. El Ejército podría ofrecer más capacitación a suboficiales en un formato auto estructurado. El formato auto estructurado permite elevar la calidad de la instrucción provista por la institución, mientras disminuye los costos de la misma. El resultado es la mejora en el dominio técnico y táctico de los suboficiales en un corto periodo. Aunque económica y oportunamente, el Ejército también debe ser juicioso sobre qué entrenamiento se proporciona en este formato. Debe recordar que ser soldado, por encima de todo, es un esfuerzo humano. Por lo tanto, la competencia en el trabajo en equipo, la solución de problemas, las destrezas de negociación y el liderazgo, se aprenden mejor cara a cara con los compañeros, facilitadores y mentores, no en la realidad virtual.

## **Cómo adherirse a los valores y ética profesional del Ejército**

Mientras el Ejército avanza, el mismo debe mantener sus valores como una pieza central de la educación. Los suboficiales, auto-actualizados y pensadores críticos, del futuro 2020 necesitarán tutoría y guía para garantizar que piensen y decidan de una manera alineada con los valores y ética de la profesión. El general William S. Wallace lo alude en un folleto de TRADOC de 2008 sobre la dimensión humana, la cual describió como un compuesto de “los componentes morales, físicos y cognitivos del soldado líder, y desarrollo organizacional y rendimiento.”<sup>17</sup> Al centrarse en el componente moral, nuestros futuros suboficiales deben basarse en los valores éticos que son elementos esenciales del entrenamiento del oficial actual. Es indispensable incorporar los objetivos de aprendizaje sobre la ética profesional del Ejército y el comportamiento ético de los líderes en todas las fases del plan de estudios para los suboficiales de 2020.

Un elemento clave para ser un pensador crítico y un suboficial líder decisivo en el futuro Ejército será saber qué es lo correcto. El adherir el futuro del suboficial de 2010 a los valores y ética profesional cumplirá con el imperativo de desarrollo moral de la dimensión humana de Wallace. El liderazgo ético fuerte es el pegamento que conduce al logro de la misión y aumenta la cohesión de la unidad.

## Conclusión

El Ejército enfrenta un futuro de disminución de recursos, adversarios ágiles y ambientes operacionales en constante cambio. La rápida evolución tecnológica de las percepciones y decisiones a un ritmo y nivel cada vez más rápido y complejo. El cuerpo de NCO del Ejército debe estar preparado para enfrentar el desafío de la geopolítica mundial previsto en 2020. A los líderes se les debe inculcar la capacidad de tomar en consideración las complejidades, pensar y adaptarse con eficacia más

allá de las conclusiones preconcebidas. A fin de llevar el desarrollo de los suboficiales a este nivel más alto de la cognición, el Ejército debe transformar su actual NCOES a un sistema de desarrollo profesional para suboficiales más actualizado: NCO 2020.

En este artículo se proporciona los fines y maneras de revisar el NCOES conforme a los conceptos, marcos conceptuales y estrategias ya adoptadas por el Ejército. Esos resultados moldearán los medios, o la educación del Ejército y los recursos requeridos para proporcionar la experiencia estricta que requieren esos suboficiales líderes flexibles y adaptables. Las tecnologías innovadoras y procesos de capacitación mejorados también pueden ayudar en el desarrollo de la nueva época. Si el Ejército considera que un pensador hábil se convierte en un guerrero más poderoso, entonces ahora es el momento de la transformación. El desarrollar a los suboficiales de 2020 preparará a nuestros suboficiales para los desafíos que enfrentarán en el futuro campo de batalla. ■

*El Coronel (retirado) Alan G. Bourque, Ejército de EUA, es un profesor asistente de desarrollo de líder estratégico en el Centro para el Desarrollo y liderazgo estratégico en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. El Coronel Bourque se desempeña en calidad de director de Seminario de liderazgo de mayor antigüedad: Curso de Desarrollo de Oficial de mayor antigüedad. Cuenta a su haber con una licenciatura en Historia de la Universidad Wake Forest, una maestría en Administración pública de la Universidad de Misuri en la ciudad de Kansas y otra maestría en Estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA.*

*El Dr. Aubrey G. Butts (servicio ejecutivo de mayor antigüedad) se desempeña en calidad de director del Instituto para el desarrollo profesional de suboficiales. El Dr. Butts, proporciona dirección y supervisión al NCOES, además, integra en el ALDS todas las acciones y actividades relacionadas con el desarrollo de suboficial, y funge en calidad de experto en la materia del Programa de Desarrollo de líder del Ejército de EUA. Cuenta a su haber con un Doctorado en Filosofía de la Universidad Capella, una maestría en Administración de negocios de la Universidad Intercontinental Estadounidense y otra maestría en Estudios estratégicos de la Escuela Superior de Guerra de EUA.*

*El Teniente coronel (retirado) Lary Dorsett, Ejército de EUA, es el oficial ejecutivo del Instituto de Desarrollo profesional del NCO. Cuenta a su haber con una Licenciatura de Claremont McKenna College y una Maestría de la Universidad Troy. Es un oficial retirado del Ejército con 21 años de servicio, se desempeñó en calidad de profesor asistente de Ciencias militares y oficial ejecutivo en el Destacamento de Cuerpos de Entrenamiento de Oficial de la Reserva del Ejército de la Universidad de Nuevo México, así como numerosas otras asignaciones.*

*El Sargento mayor Daniel Dailey, Ejército de EUA, es el Sargento mayor de comando para TRADOC. Anteriormente se desempeñó en calidad de Sargento mayor de la 4ª División de Infantería (mecanizada) en el Fuerte Carson, Estado de Colorado, y en la División Norte-Irak en apoyo a la Operación New Dawn. Es egresado de la Academia de Sargento mayor del Ejército de Estados Unidos y del Curso para Sargento Mayor de Comando. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Excelsior.*

---

## Referencias bibliográficas

1. Richard, John S., *The Learning Army: Approaching the 21<sup>st</sup> Century as a Learning Organization* (Carlisle Barracks, Pensilvania: U.S. Army War College, 22 May 1997), p. 8.
2. Walker, Keith, 2013, discusión del panel durante la Convención Anual de AUSA [Asociación del Ejército de EUA] de 2013 (Washington, DC, 2013).
3. Lytton, Edward Bulwer, *Not So Bad As We Seem; or, Many Sides to a Character* (Londres: Chapman and Hall, 1851).
4. Bloom, Benjamin S., *Taxonomy of Educational Objectives* (White Plains, NY: Longman, 1956).
5. *Ibíd.*
6. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013*, <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS-5June%202013Record.pdf>; and, Training and Doctrine Command (TRADOC) Pamphlet (TP) 525-8-2, *The U.S. Army Learning Concept for 2015* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2011).
7. El ALC de 2015 proporciona un conjunto de 9 Competencias del siglo XXI que "son esenciales para garantizar que los soldados y líderes estén completamente preparados para ganar en ambientes complejos e inciertos". Cada competencia tiene resultados de aprendizaje relacionados (GLO) que son específicos para los oficiales, suboficiales y personal civil del Ejército. Los GLO de los Suboficiales fueron desarrollados por el Institute for Noncommissioned Officer Professional Development.
8. TP 525-8-3, *The U.S. Army Training Concept, 2012-2020* (Washington, DC: U.S. GPO, 2011), p. 12.
9. Allen, Clayton W., "Overview and Evolution of the ADDIE Training System," *Advances in Developing Human Resources 8* (noviembre de 2006): págs. 430-441.
10. TP 525-3-1, *The United States Army Operating Concept, 2016-2018* (Washington, DC: U.S. GPO, 2010), p. 5.
11. TP 525-3-0, *The U.S. Army Capstone Concept* (Washington, DC: U.S. GPO, 2012).
12. TP 525-3-1, Apéndice B.
13. ALDS 2013.
14. Leadership Research, Assessment, and Doctrine Division, The Center for Army Leadership, *The 2012 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership: Main Finding Technical Report 2013-1*, 2013, <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/2012CASALMainFindingsTechnicalReport2013-1.pdf>.
15. TP 525-8-2.
16. TP 525-8-3.
17. Originalmente publicado en 2008, véase TP 525-3-7, *The U.S. Army Human Dimension Concept* (Washington, DC: U.S. GPO, 2014).