



Concursantes de la competencia de Sargento instructor del año del Ejército de 2014 y de Sargento de pelotón del año de Adiestramiento individual avanzado, se preparan a subir al escenario el 12 de mayo de 2015 en la presentación de premios en el Fuerte Jackson, Carolina del Sur.

(Fotografía cortesía del sargento de 1ª clase, Brian Hamilton, 108º Comando de adiestramiento PAO)

El desarrollo de líder y la administración de talento

La ventaja competitiva del Ejército

General Raymond T. Odierno

Desde hace 240 años el Ejército de EUA ha sido la institución principal para desarrollar y proveer líderes y soldados de carácter quienes desinteresadamente sirven a la Nación. Defendimos la libertad en 1775. Reafirmamos nuestro compromiso con la libertad en 1812, con lo cual demostramos al mundo que América resistiría. Mantuvimos unida la Nación durante la Guerra Civil de EUA. El ingenio, heroísmo y el espíritu indomable de nuestros soldados fue demostrado en la Primera y Segunda Guerra Mundial. Ya sea, en Vietnam, Corea, Panamá, Medio Oriente, o cualquier otro sitio, en donde nuestros soldados han sido desplegados, los líderes de calidad del Ejército han influenciado singularmente el mundo a su alrededor y han sido una ventaja competitiva de la Nación para cumplir con los muchos desafíos de seguridad que hemos enfrentado.

En la actualidad nos encontramos en un punto de inflexión estratégico en la historia del Ejército de EUA. A pesar de nuestra gran experiencia adquirida en casi 14 años de conflicto permanente, debemos garantizar que nuestra Nación y nuestro Ejército estén preparados para enfrentar los desafíos de seguridad futuros. La velocidad en lo que se refiere a la inestabilidad en el mundo actual es mayor que nunca antes, con un número cada vez más alto de Estados al borde del fracaso lo cual potencialmente pone en peligro los intereses esenciales de Estado Unidos. La tecnología y las armas, una vez herramientas exclusivas de los Estados, ahora se encuentran en manos de individuos desleales y grupos dañinos. El volumen y velocidad del intercambio de información, el aumento de las mega ciudades, urbanizaciones, tendencias demográficas y el simple número de conexiones que existe entre las personas y sociedades, han llevado a un súbito, imprevisible y fluido trastorno social, político y de seguridad.

La historia nos ha demostrado que no podemos prever el futuro con un grado permisible de exactitud, sin embargo, podemos aseverar con absoluta certeza que el Ejército será llamado una y otra vez al servicio de nuestra Nación. Al trabajar con nuestros socios y aliados, el Ejército de EUA seguirá haciendo lo que siempre ha hecho—liderar el camino como la base de las fuerzas conjuntas del Ejército de EUA, mientras integra distintos grupos para resolver

problemas aparentemente imposibles de resolver.

Mientras implementamos *The Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Concepto Operacional del Ejército: Ganar en un mundo complejo): Nuestra principal prioridad debe permanecer en el desarrollo de nuestra ventaja competitiva—nuestros líderes¹. El Ejército debe desarrollar a líderes que sean ágiles, adaptables e innovadores, quienes tengan éxito en condiciones de incertidumbre y caos, y quienes puedan visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar las operaciones en ambientes complejos y contra enemigos adaptables. Esto no sucederá por casualidad. Requiere programas de desarrollo de líder metódicos, determinados y sostenidos, profundamente arraigados a nuestros valores intrínsecos y ética profesional. Además, requiere procesos institucionales que logren el mejor resultado posible en cuanto al rendimiento de los profesionales del Ejército, a través de programas de capacitación y un proceso de administración de talento superior. De ahí que, debemos forjar a estos líderes en equipos cohesivos a través del adiestramiento tipo crisol, difícil y realista, que reproduzca la complejidad del ambiente operacional futuro.

La base del liderazgo del Ejército

Muchos comentaristas han observado la gran diferencia que existe entre el arte y la ciencia del liderazgo. Los profesionales le dirán que el liderazgo es un proceso evolutivo en el cual las destrezas deseadas cambian gradualmente con el tiempo. Sin embargo, en medio de exigencias cambiantes, nuestros valores intrínsecos permanecen constantes. Nuestros valores intrínsecos y cualidades son centrales para nuestra ética profesional. En los pasados cuatro años, consistentemente, he hecho énfasis en la importancia de líderes competentes de carácter quienes están comprometidos con la defensa de nuestra Nación. La competencia, el compromiso y el carácter constituyen los principios fundamentales que refuerzan la confianza; confianza entre los soldados; confianza entre los líderes y seguidores; confianza entre los soldados, líderes y la institución; y la confianza que hay entre el Ejército como una institución y el pueblo estadounidense².

En esencia, la ética profesional militar tiene raíces en la Constitución y en las palabras deber, honor y país. Nuestro deber es defender nuestro país y liderar

nuestro máspreciado recurso, nuestros soldados. Debemos hacerlo con honor e integridad, muchas veces en las condiciones más difíciles y caóticas. Cuando los soldados se integran a la institución castrense, levantan su mano derecha y juran apoyar y defender la Constitución de Estados Unidos contra todo enemigo extranjero y doméstico³. En toda la historia de nuestra Nación, los estadounidenses han hecho grandes sacrificios para cumplir con este compromiso. El juramento ha servido, por generaciones, como la base para las prácticas de desarrollo de líder y nos guiará a través de un sinnúmero de contratiempos que enfrentaremos en el futuro.

El Concepto Operacional del Ejército es el cimiento intelectual de un emprendimiento evolutivo que llevará a cambios y permitirá soluciones a través de la fuerza. Si bien algunas soluciones todavía no existen, hoy comenzaremos cambiando nuestra mentalidad. Si hay un requerimiento predominante para la fuerza futura, es que debemos permanecer centrados como un láser para desarrollar a líderes quienes saben, a cabalidad, cómo aprovechar al máximo el rendimiento de los individuos, equipos y organizaciones. Estos líderes del Ejército deben pensar crítica y creativamente, adoptar la innovación y el cambio, y fomentar la colaboración centrada para desarrollar la fuerza futura.

El desarrollo de líder es el colaborador más importante para moldear el Ejército del futuro. A fin de ponerlo en perspectiva, muchos de los líderes del Ejército del mañana—los sargentos, tenientes y capitanes que se destacarán en las siguientes décadas—todavía están en el primer y segundo ciclo de escuela secundaria, y los capitanes de hoy en día liderarán batallones y brigadas en la siguiente década. Seguimos adaptando nuestra capacitación militar profesional para desarrollar las tácticas, herramientas y técnicas que ellos necesitan. De manera que, la tarea más importante de hoy es formular los procesos y estrategias de administración para hacer que nuestros líderes del mañana prosperen en un mundo incierto, ambiguo y complejo que indudablemente enfrentarán.

La estrategia de desarrollo de líder del Ejército

La Estrategia de desarrollo de líder del Ejército (ALDS, por sus siglas en inglés) de 2013, proporciona una guía para desarrollar a los líderes del Ejército a

fin de que puedan enfrentar los desafíos que encara nuestra Nación⁴. El desarrollo de líder es un proceso deliberado, ininterrumpido y progresivo que desarrolla a los soldados y civiles del Ejército para que sean líderes profesionales competentes, comprometidos y de carácter. En la ALDS se identifica las competencias y atributos esperados de cada líder—oficiales en el servicio activo y en la Reserva, oficiales técnicos y suboficiales (NCO, por sus siglas en inglés), así como también del personal civil—a través del Modelo de Requerimientos de Liderazgo del Ejército⁵. El desarrollo de líder se logra a través de una síntesis de toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencia. Esto se fomenta en el dominio institucional (escuelas y cursos), operacional (asignaciones de tareas) y auto desarrollo (actividades seleccionadas), respaldados por compañeros y relaciones de desarrollo. Esta estrategia debe comenzar atrayendo a esos con potencial de liderazgo; mediante la identificación y evaluación de talentos, destrezas, atributos y comportamiento singulares desde el principio; y luego, proporcionando una síntesis durante toda la carrera de adiestramiento, capacitación y experiencia adquirida en nuestras instituciones y unidades operacionales. Debemos fomentar el talento para garantizar que el Ejército retenga, desafíe e inspire a sus mejores jóvenes oficiales y suboficiales más destacados y con mayor experiencia en batalla para liderar el Ejército del futuro, y debe complementar estas iniciativas propiciando y apoyando a nuestros líderes para que permanentemente se auto desarrollen.

El dominio institucional

El dominio institucional representa un elemento poderoso del Programa de desarrollo de líder del Ejército. Es donde establecemos las expectativas y una base de comprensión para nuestros líderes. En calidad de representantes de la profesión, siempre debemos luchar para mejorar y adaptarnos, y estamos institucionalizando varias iniciativas para apoyar este cometido. Nuestra estrategia comienza con la pre asignación de oficiales y continua hasta los grados de general. De igual manera, nuestro Cuerpo de suboficiales desarrolla líderes desde el adiestramiento de ingreso inicial y el desarrollo de suboficial intermedio hasta la Academia de sargentos mayor.

Estamos evolucionando y transformando este proceso mientras nos preparamos para enfrentar un futuro más complejo. Una de las maneras en la que lo estamos haciendo es estableciendo una Universidad del Ejército, la cual pondrá en práctica estándares y credenciales académicos estrictos en nuestros actuales programas de educación militar profesional. Si bien la Universidad del Ejército impactará de muchas maneras este cometido, una de sus más importantes características es proporcionar una acreditación en el nivel de educación superior a muchos programas de capacitación del Ejército y registrar esos créditos para cada soldado y personal civil. Esto hará que los profesionales del Ejército vayan en pos de sus metas educativas mientras sirven la Nación y les darán todo el crédito por el trabajo que ya han completado.

La Universidad del Ejército es el siguiente paso lógico en la profesionalización ininterrumpida del Ejército que comenzó con la creación de una fuerza toda de voluntarios en el año de 1973. Esta iniciativa organiza todos los programas de capacitación actuales del Comando de adiestramiento y doctrina del Ejército de EUA (TRADOC) en una sola estructura universitaria para fomentar una mayor rigidez académica, perfeccionar la integración interna y mejorar la colaboración externa con muchas de las mejores universidades e instituciones superiores de la Nación. La Universidad del Ejército amplía la capacidad de los soldados para integrar su capacitación militar y civil, y recibir créditos académicos por sus años de educación. De este modo, permite el crecimiento y desarrollo a través de una carrera de servicio. Incluso, apoya el Ejército Total con oportunidades de capacitación incrementadas para los soldados en la Reserva del Ejército de EUA y la Guardia Nacional. Además, las oportunidades de comprobación de credenciales generadas por la Universidad del Ejército ayudarán a los soldados mientras no están en servicio activo y cuando pasen a ser “Soldados de por vida”⁶.

A través de varios eventos de intercambio de líder del Ejército—del Programa de Desarrollo de líder de mayor antigüedad del Ejército para generales, desde las sesiones de auditorio tipo caracol para los oficiales y suboficiales, hasta los foros públicos a través de todo el Ejército—el Sargento mayor del Ejército y yo

hemos escuchado la necesidad de inculcar un pensamiento crítico en todo el plan de estudio. Mientras el Ejército adopta la filosofía del mando tipo misión, este tipo de aprendizaje se hará más importante. El mando tipo misión habilita a los subalternos en todo el escalón, los alienta a pensar crítica y creativamente y buscar las siguientes iniciativas: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar⁷. Los líderes del Ejército crean las condiciones necesarias para la ejecución del mando tipo misión cuando fomentan culturas de confianza dentro de sus organizaciones y desarrollan una comprensión compartida a través de la intención del comandante claramente planteada.

Como parte de nuestra inversión cada vez mayor en la capacitación que fomentará esta clase de pensamiento crítico, estamos ampliando el acceso y las oportunidades para el nivel de educación civil avanzada, el adiestramiento con la industria, becas de estudios superiores con universidades y grupos de expertos, y asignaciones interinstitucionales. Hemos triplicado el número de becas de estudios superiores post guerra para coroneles y hemos puesto en marcha el Programa de política y planificación estratégica avanzada, el cual permite que oficiales seleccionados vayan en pos de un doctorado en Filosofía en las mejores universidades de nuestro país⁸. Estamos identificando y desarrollando, desde el principio de sus carreras, a líderes con mentalidad estratégica mediante la iniciación de los programas a fin de ampliar los conocimientos de los líderes de menor antigüedad para nuestros oficiales de compañía y oficiales técnicos, suboficiales y personal civil. Estos programas proporcionan la oportunidad de analizar asuntos estratégicos y poner en práctica la comprensión en el conjunto de problemas actuales y del futuro. En cada uno de los centros de excelencia TRADOC, estamos actualizando los programas de instrucción para nuestros líderes en el nivel táctico y seleccionando a los instructores elites. El dominio institucional es la base de nuestro programa de desarrollo de líder, y seguiremos invirtiendo en el mismo a pesar de los desafíos presupuestarios.

El dominio operacional

En el dominio operacional, estamos actualizando nuestro adiestramiento en vivo, virtual e



Jefe de Estado del Ejército Raymond Odierno expone su opinión el 26 de febrero de 2015 durante la discusión Solarium de Capitán en el Fuerte Leavenworth, Estado de Kansas.

(Fotografía cortesía del sargento Mikki L. Sprengle, fotógrafo de CSA)

intencionado para permitir que los líderes de menor antigüedad logren la competencia táctica y técnica; los líderes de grados intermedios perfeccionen sus destrezas en las unidades y organizaciones de comando; y los líderes de mayor antigüedad desarrollen y pongan en práctica planes y política estratégica. Estamos desarrollando líderes adaptables que pueden encabezar el cambio al potenciar a sus subalternos mientras administran el riesgo y fomentan la confianza mutua y la comprensión compartida en todas sus filas.

No nos estamos alejando de la experiencia que adquirimos en los últimos 14 años, más bien, estamos aprovechándola. Las fuerzas operacionales están viendo la implementación de las fuerzas alineadas regionales, la cual permite que nuestros líderes permanezcan participando intelectual e internacionalmente con aliados y socios en todo el planeta. Consideramos que el futuro será aún más complejo y nos estamos preparando para este futuro a través de un adiestramiento de fuerza total integral y estrategia de desarrollo de líder.

En el Centro de Apresto multinacional conjunto en Grafenwoehr y Hohenfels, Alemania, estamos invirtiendo en la adaptación de nuestro modelo de adiestramiento para aumentar los ejercicios multi escalón conjuntos y multinacionales con nuestros aliados y socios, lo cual es especialmente importante en este momento para la OTAN. Nuestros centros de adiestramiento de combate en Alemania, en el Fuerte Irwin y en el Fuerte Polk duplican ambientes de acción decisiva sumamente complejos que destacan amenazas híbridas las cuales reflejan las complejidades que enfrenta nuestra Nación, incluso guerrilla, insurgencia, delincuencia y fuerzas convencionales similares a las nuestras entrelazadas en nuestro ambiente dinámico. Estamos incluyendo múltiples componentes en rotación lo que incluye Fuerzas Especiales, organizaciones interinstitucionales, multinacionales e inter servicio para adiestrar a nuestra fuerza total a fin de funcionar en el ambiente de multi dominios de hoy en día. Los centros de adiestramiento de combate, como un crisol de liderazgo, mejoran las destrezas de liderazgo de nuestros

oficiales y suboficiales mientras evalúan su rendimiento de desarrollo. Al desafiarlos continuamente en el adiestramiento a fin de planear lo desconocido e inesperado, aprovechamos nuestro éxito en el dominio operacional.

El dominio de auto desarrollo

A medida que nuestros líderes avanzan en su nivel de educación (dominio institucional) y adiestramiento y operaciones (dominio operacional), siempre deben esforzarse para auto desarrollarse (dominio de auto desarrollo) a fin de ser estudiantes de toda la vida. En el dominio de auto desarrollo, estamos incorporando las evaluaciones de 360 grados en nuestros procesos de tutoría y asesoramiento. La opinión multidimensional constituye un componente significativo de desarrollo de líder integral. Al alentar la opinión de compañeros, subalternos y superiores, por igual, los líderes llegan a estar más auto conscientes. Un planteamiento de 360 grados tiene que ver equitativamente con los líderes de menor antigüedad en el nivel de escuadrilla, pelotón y compañía, así como con los líderes de mayor antigüedad. La disposición para buscar una opinión honesta y franca facilita el crecimiento del liderazgo, y es responsabilidad de cada líder, soldado y civil, proporcionar una opinión franca a los que la solicitan.

El crecimiento dentro del reino de auto desarrollo también ocurre a través del acceso expandido para ampliar las asignaciones temprano y con mayor frecuencia a través de las carreras de los líderes. A los líderes, tanto de menor como de mayor antigüedad se les insta ir en pos del desarrollo personal y profesional a través de asignaciones interinstitucionales, nivel de educación, comprobación de credenciales y licencia de civiles y grados civiles progresivos. Estamos proporcionando a nuestros soldados las herramientas y recursos necesarios, tales como GoArmyEd y asistencia de matrícula, para buscar oportunidades de auto desarrollo⁹. En suma, nuestro programa de auto desarrollo estructurado estimula el crecimiento del desarrollo individual mientras aprovecha y complementa los dominios institucionales y operacionales.

Estamos poniendo en práctica esta estrategia desde una posición de ventaja, con la fuerza más experimentada de combate que jamás ha tenido el

Ejército. Estamos usando nuestra experiencia en la conducción de operaciones complejas con socios conjuntos, interorganizacionales y multinacionales para lograr los objetivos tácticos, operacionales y estratégicos en el terreno. El desarrollo de líder tiene que ver con invertir en nuestro único recurso más valioso: nuestra gente.

La administración de talento

La administración de talento y el desarrollo de líder están intrínsecamente vinculados. La administración de talento determina las destrezas del individuo, el conocimiento, atributos y comportamiento de los profesionales del Ejército y el potencial que representan para el mismo. El Ejército busca desarrollar y, eficazmente, usar los mejores líderes con base en los talentos que poseen—talentos que no solo es producto de la experiencia operacional sino también de sus asignaciones enriquecedoras, educación civil avanzada y educación militar profesional. Ampliaremos las trayectorias de carrera, al proporcionar a los líderes la oportunidad para diversificar su desarrollo profesional y aumentar su valor en la organización.

A medida que desarrollamos equipos cohesivos de individuos de alto rendimiento con los talentos indicados, desarrollamos un Ejército más fuerte. Simultáneamente, estamos desarrollando nuestro sistema de evaluación y análisis para más eficazmente identificar, medir y rastrear los indicadores sociales, cognitivos y físicos requeridos para analizar el rendimiento y potencial. Por último, valoramos la diversidad en nuestra fuerza de trabajo y adoptamos las variadas dimensiones culturales y demográficas de nuestro país. Intencionalmente, estamos trabajando para atraer y retener los mejores talentos de una gran variedad de antecedentes personales y profesionales, y perspectivas que surgen de las diferencias, atributos y experiencias culturales.

Cómo mantener la ventaja del Ejército

A medida que seguimos avanzando en los años por venir, el conflicto cambiará y el Ejército debe cambiar con el mismo. Si bien no podemos prever con certeza la trayectoria de ese cambio, podemos estar seguros de que los líderes del Ejército del



Los soldados del 3^{er} Equipo de combate de brigada, 25^a División de infantería, se arrodillan cuando participan en un ejercicio de adiestramiento el 8 de mayo de 2013 en las barracas Schofield, Hawái. El ejercicio se centró en las destrezas de pensamiento crítico y táctico.

(Foto cortesía del Sargento Brian Erickson, 3^{er} Equipo de combate de brigada, 25^a División de infantería PAO)

mañana deben contar con las destrezas de pensamiento crítico y creativo sumamente desarrolladas que los habilitará a tomar decisiones informadas y eficaces en medio del caos. Estas decisiones exigirán experiencia táctica, institución cultural y una comprensión profunda del contexto estratégico. Sincronizaremos la Estrategia de desarrollo de líder del Ejército con el nuevo Concepto operacional del Ejército, al garantizar que seguiremos desarrollando a los grandes líderes del mañana. Nuestra Nación

sigue enviando a sus mejores ciudadanos a llenar nuestras filas, y es nuestra solemne responsabilidad ser representantes eficaces de esta confianza. Estos soldados y civiles son talentosos, valientes y éticos, y nos potencian para lograr cualquier tarea, a fin de vencer todo desafío y defender nuestra Nación cuándo y dondequiera que se les pida.

La fortaleza de nuestra Nación es nuestro Ejército. La fortaleza de nuestros soldados es nuestras familias. Y eso es lo que nos hace un ¡Ejército fuerte! ■

El general Raymond T. Odierno es el 38o Jefe de Estado del Ejército. Por más de 38 años de servicio, ha comandado unidades en todo escalón, desde pelotón hasta teatro, con asignación de trabajo en Alemania, Albania, Kuwait, Irak y Estados Unidos. Es egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército y cuenta a su haber con una licenciatura en Ciencias en ingeniería de la Academia West Point, una maestría en Ingeniería de efectos nucleares de la Universidad estatal de Carolina del Norte y otra maestría en Estudios de Seguridad y Estratégicos nacional de la Escuela Superior de Guerra de la Armada.

Referencias Bibliográficas

1. U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) Folleto (TP) 525-3-1, *The U.S. Army Operating Concept: Win in a Complex World* (Fort Eustis, VA: TRADOC, 2014) <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/tp525-3-1.pdf> accesado el 14 de mayo de 2015. El 14 de octubre el Ejército publicó *The Army Operating Concept* como el marco conceptual fundacional para permitir que los líderes se adapten al ritmo de cambio. En el Concepto Operacional del Ejército se describe cómo las fuerzas del Ejército futuras funcionan como parte de una fuerza conjunta y trabajan con socios interinstitucionales y multinacionales, evitará el conflicto, moldeará los ambientes de seguridad y triunfará en un mundo complejo. En este cometido, un énfasis renovado sobre el desarrollo de líder es esencialmente importante, a medida que los desafíos de seguridad que enfrenta nuestra Nación se multiplican.
2. Army Doctrine Reference Publication (ADP) 1, *The Army Profession* (Washington, DC: Oficina federal de imprenta de EUA [GPO], junio de 2013), p. 1-5.
3. U.S. Army Center of Military History website, "Oaths of Enlistment and Oaths of Office," <http://www.history.army.mil/html/faq/oaths.html> accesado el 14 de mayo de 2015.
4. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy* (ALDS) 2013 (Washington, DC: Department of the Army, 2013), <http://usacac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf> accesado el 5 de mayo de 2015.
5. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO. agosto de 2012, p. 5..
6. U.S. Army website, "Soldier for Life," <http://soldierforlife.army.mil/> accesado el 14 de mayo de 2015.
7. ADP 6-0, *Mission Command* (Washington, D.C.: U.S. GPO. 17 de mayo de 2012) iv.
8. U.S. Army Combined Arms Center website, "School of Advanced Military Studies (SAMS)," <http://usacac.army.mil/organizations/cace/cgsc/sams> accesado el 14 May de 2015.
9. GoArmyEd website, <https://www.goarmyed.com/> accesado el 14 mayo de 2015.